

①

明治大学大学院商学研究科

1999 年度

## 博士学位請求論文

### 情報化の進展による企業間関係の変化

- 日韓の自動車産業を中心に -

The Change of Inter-firm Relationships Caused by  
Information Technologies in the Japanese and Korean  
Automobile Industry

学位請求者 商学専攻

ムン  
文

チェホー  
載皓

# 【目次】

序-----	1
第1章 情報化の進展による企業間関係の変化-----	5
第1節 企業間関係の分析のための理論的な枠組み-----	5
1. 企業間関係の諸類型	
2. 企業間関係に影響を及ぼす諸要因	
3. 企業間関係における取引様式の諸形態	
第2節 情報化の概念と効果-----	21
1. 情報化の概念と役割	
2. 情報化がもたらす効果	
3. 情報技術の影響と情報ネットワークへの発展	
第3節 情報技術の発展による戦略的变化-----	36
第2章 日本の自動車産業におけるサプライヤー・システムと情報化-----	44
第1節 日本の自動車産業における企業間関係の特徴-----	45
第2節 日本の自動車産業に見られる情報化の進展の動向-----	48
1. 情報技術と通信技術の変化	
2. 企業間の情報ネットワーク	
3. 囲い込み戦略から協調型戦略への移行	
第3節 情報化の進展がサプライヤー・システムに及ぼした影響-----	60
第3章 日本の自動車産業における生産・販売ネットワーク・システムと 情報化-----	67
第1節 生産・販売ネットワークの概念-----	67
第2節 日本の自動車産業におけるメーカー・ディーラー間の関係--- -----	77

1.日本の自動車販売システムの生成とその発展の歴史的な展開	
2.日本の自動車メーカーとディーラーとの間の長期継続的取引	
3.1990 年以降の自動車流通における新しい変化	
第 3 節 生産・販売ネットワークに情報化の進展が及ぼした影響-----	86
1.生産・販売ネットワークにおける情報化の進展の役割	
2.日本の自動車産業における生産・販売ネットワークの進展	
第 4 章 韓国自動車産業におけるサプライヤー・システムと情報化-----	96
第 1 節 韓国自動車産業の歴史的な展開-----	97
第 2 節 韓国自動車産業の生産システム-----	101
1.リーン生産方式	
2.リーン生産から見た韓国自動車産業の生産システム	
第 3 節 韓国自動車産業のサプライヤー・システム-----	114
1.構造的分析	
2.機能的分析	
第 4 節 韓国自動車産業における情報化の進展とサプライヤー・	
システム-----	138
1.韓国自動車産業における情報ネットワークの特徴	
2.情報ネットワークの戦略的利用	
3.情報ネットワークの活用による経営面での成果	
4.企業間の取引関係へのインパクト	
第 5 章 韓国自動車産業における販売システムと情報化-----	156
第 1 節 韓国自動車産業における販売システムの展開-----	157
1.韓国自動車産業における販売システム	
2.韓国自動車産業の販売システムにおける 90 年代以降に見られる	
変化	

第2節	韓国自動車産業における販売システムと情報化の進展----	179
1.	販売組織における企業間情報ネットワークの構築	
2.	販売システムと情報ネットワーク	
第6章	情報化の進展による日韓の自動車産業における企業間関係の変化	
	-日韓の比較の観点から-----	186
第1節	日韓自動車産業における企業間関係-----	187
1.	メーカー・サプライヤー間の関係	
2.	メーカー・ディーラー間の関係	
第2節	情報化の進展による企業間関係の変化-----	204
1.	自動車産業における情報化の進展	
2.	企業間関係への影響	
結	-----	215
参考文献	-----	222



## 【図表目録】

- 図表 1-1 企業間関係の連続体
- 図表 1-2 組織間関係の形成要因
- 図表 1-3 日本企業の企業間関係の諸類型
- 図表 1-4 データベースの管理システム
- 図表 1-5 DSS の構成要因
- 図表 1-6 情報機器と通信機器の結合
- 図表 1-7 企業間オンライン・データ交換の諸概念
- 図表 1-8 情報技術の活用による事業変形の 5 段階
- 図表 2-1 日・米におけるメーカー・サプライヤー間の関係
- 図表 2-2 V-CALS の全体図
- 図表 2-3 日本の自動車産業における情報化の進展の最近の事例
- 図表 2-4 系列外企業との新しい取引の例
- 図表 2-5 1990 年代の日本の自動車産業における企業間関係の変化プロセス
- 図表 2-6 トヨタ自動車(日本)を含む世界各地での事業共通の仕組み
- 図表 3-1 製販同盟をめぐる様々な議論の展開
- 図表 3-2 日本の自動車産業におけるメーカーの販売店に対する出資比率
- 図表 3-3 日・米自動車産業における流通システムの展開
- 図表 3-4 販売活動領域における新しい取引の事例
- 図表 3-5 情報面から見た生産・販売ネットワークのイメージ
- 図表 3-6 OES における情報の流れ
- 図表 4-1 日韓における自動車産業の育成政策の比較
- 図表 4-2 韓国自動車 3 社の自動化の設備現況(1992 年現在)
- 図表 4-3 現代自動車のロボット導入の現況

- 図表 4-4 国別の経営方式の比較(1990 年)
- 図表 4-5 現代自動車における提案活動と QC サークルの活動の実態
- 図表 4-6 韓・日・米の自動車メーカーの新製品開発比較
- 図表 4-7 韓国自動車産業における労使紛糾の推移
- 図表 4-8 韓国自動車メーカー3社の部品外注率
- 図表 4-9 主要自動車メーカー3社の系列および関係会社の部品納入現況
- 図表 4-10 韓国自動車産業の部品納入実績
- 図表 4-11 韓・日・米の製品開発における役割分担の比較
- 図表 4-12 韓国 A 社のモデル開発とサプライヤーの参加
- 図表 4-13 今後の韓国自動車産業における取引関係変化の展望
- 図表 4-14 部品当りの平均サプライヤーの数
- 図表 4-15 韓国自動車メーカーの部品調達戦略と成果との間の関係
- 図表 4-16 メーカーの 2.3 ヶ月前の生産計画の事前通知
- 図表 4-17 主要部品の納期指定
- 図表 4-18 サプライヤーの原材料の平均在庫量
- 図表 4-19 現代自動車における 1 次サプライヤー企業数の変動
- 図表 4-20 現代自動車の資金支援現況
- 図表 4-21 韓国自動車産業におけるメーカーサプライヤー間の協力関係
- 図表 4-22 韓国自動車産業におけるメーカー・サプライヤー間の情報ネットワークの導入時期
- 図表 4-23 首位取引先と情報ネットワークの最初接続先
- 図表 4-24 企業間情報ネットワークの利用分野(複数回答)
- 図表 4-25 企業間情報ネットワークの導入の効果(5 段階評価の平均点)
- 図表 5-1 自動車の流通経路を決定する要因
- 図表 5-2 80 年代の韓・日・米における自動車の流通販売システムの比較
- 図表 5-3 90 年代以降の韓国自動車産業における販売組織の推移
- 図表 5-4 90 年代後半の現代自動車(現代精工)の流通販売組織

- 図表 5-5 大宇自動車における国民車の流通経路
- 図表 5-6 米国のディーラーの区分
- 図表 5-7 韓国自動車市場における輸入車販売実績
- 図表 5-8 現代自動車の生産における情報の流れ
- 図表 6-1 日韓自動車産業における外注率
- 図表 6-2 日韓におけるサプライヤー・システムの構造的特徴
- 図表 6-3 日韓におけるメーカー・サプライヤー間の協力程度
- 図表 6-4 日韓の部品設計方式
- 図表 6-5 日韓のディーラー・システムの特性
- 図表 6-6 日韓自動車産業における企業間情報ネットワークの特徴
- 図表 6-7 日韓サプライヤーの情報ネットワーク導入における主観的評価

# 序

## 1.本論文の目的

本研究は経済のグローバル化が進展するなかで、一段と激しさを増している企業間の競争に注目することにより、とりわけ競争力の強化の手段として多くの企業によって取り上げられている企業間情報ネットワークの役割とその効果を研究対象とする。そして、本研究では企業間関係ならびに情報化の二つの軸を中心に分析を行うが、具体的には自動車産業におけるサプライヤー・システムと情報化との関係、流通販売システムと情報化との関係—という二つの領域を対象として、近年の経過及び最新の動向を検討する。なおその際、具体的には日本および韓国の双方における状況を可能な限り詳細に説明することにより、両国の比較を通じて今後の方向性および問題点を明らかにすることを意図している。

この研究対象に関連する既存の研究として、日本における自動車産業の構造および機能そのものに関する研究や、日本の自動車産業における情報化の進展に関する報告などは多く見られるものの、韓国自動車産業で近年進行しつつある情報化の進展の傾向、さらには日韓の自動車産業における企業間関係の実態と情報化の進展との関連性という観点から、その動きを体系的に分析・比較したものは少なく、研究の余地が未だに残されていると判断する。

## 2.本論文の構成

本論文は6章からなり、全体の構成は次のようである。第1章においては企業間関係と情報化の進展との関係を理論的に整理し、本研究の理論的基礎を構築する。次に、第2章および第3章においては日本の自動車産業における企業間関係の実態と情報化の進展の動きそのものを分析対象に当

て、メーカーとサプライヤーとの関係、メーカーとディーラーとの関係をそれぞれ取り上げ、前章で行った企業間関係および情報化の進展という二軸を中心に 1980 年代の実態および 1990 年代以降の変化を検討する。すなわち、具体的には第 2 章で日本自動車産業における生産活動領域のなかのメーカー・サプライヤー間において企業間ネットワークがいかなる形で影響を及ぼしているかについて検討する。そして第 3 章では、生産活動領域と販売活動領域との総体、とりわけメーカー・ディーラー間の関係に焦点を当てる。そのなかで特に、Order Entry System(以下 OES と略す)の運用状況に焦点を当て、メーカーと流通販売領域(直営販売店とディーラー)との間の協力関係に注目する。

さらに、第 4 章および第 5 章においては同一の視角により、韓国自動車産業における 80 年代の実態および 90 年代以降の新しい傾向を探ることとする。第 4 章では、80 年代以降、形成され発展してきている自動車産業におけるサプライヤー・システムの特徴と、そこに見られる情報化の進展による様々な影響を浮き彫りにする。特に Just-In-Time(以下 JIT と略す)の運用に関連するメーカーの購買政策におけるメーカー・サプライヤー間関係を考察し、そこにおいて企業間情報ネットワークがいかなる役割を演じ、影響を及ぼしたかについて検討する。韓国自動車産業における情報ネットワークの構築については、①情報システムの導入時期、②初期の導入先、③取引内容に関連する情報項目の種類と数、④産業全体の情報ネットワークの標準化、⑤情報化の進展がメーカー・サプライヤー間の取引関係に及ぼした影響、⑥情報システムがメーカー・サプライヤーそれぞれの経営にもたらした成果、⑦サプライヤー側における情報システムの運用上の問題点などを明確にする。

第 5 章では、90 年代以降形成されているディーラー・システムの動きを中心に、情報化の進展が販売活動領域においていかなる影響を及ぼしているかを検討する。流通販売システムと情報化との関係については、90 年代

初期まで支配的であった直営販売体制の実態，ならびにその後のディーラー・システムの拡大傾向を探り，メーカーと流通販売領域との間に構築されている生産・販売ネットワークに関して検討する。とりわけ，OESの運用状況に焦点を当て，メーカーと流通販売領域(直営販売店とディーラー)との間の協力関係に注目する。

最終章である第6章では，本研究の全体の集約として日韓の自動車産業における企業間関係ならびに情報化の進展について分析・比較し，両国の自動車産業における問題点と今後の課題を検討する。

### 3.研究方法上の限定

本研究は以上のような視点に立脚して日本および韓国の自動車産業に関する具体的な分析の展開を意図するものであるが，個別的な分析対象に次のような限定を行わざるを得ない。

第1に，研究対象は日韓の自動車産業であるが，具体的な観察の対象は日本についてトヨタ自動車(以下トヨタと略す)と日産自動車(以下日産と略す)が，韓国において現代自動車(以下現代と略す)・起亜自動車(以下起亜と略す)・大宇自動車(以下大宇と略す)の3社が中心となる。日本においては大手自動車メーカー11社が競争体制を維持しているが，韓国との比較の便宜上，代表的な2社に限定する。韓国については生産台数で約90%のシェアを占有している現代・起亜・大宇自動車に限る。これらの3社は米国ビッグスリーのように自動車販売において激しい競争を行っている。

第2に，研究の中心的な対象時期は90年代であるが，そこでの変化を明確にするため，それ以前との比較をも行う。日本においては自動車産業における企業間情報ネットワークの展開が80年代に開始されているのに対し，韓国側では90年代初頭からであることが注目される。一方，研究対象になる企業間関係の具体的な様式の一つであるサプライヤー・システムの本格的な形成時期は，日本と韓国がそれぞれ60年代と80年代という

格差を見せている。またディーラー・システムについては日本と韓国がそれぞれ 30 年代と 90 年代という大きなタイム・ラグを有する点に着目する必要もある。

第 3 に、研究方法としては文献研究と実態調査とを併行する。特に、韓国自動車産業に関する研究においては、本論文と直接に関連する既存の研究が少数であるため、同産業における最新の動向について経営管理者とのインタビューを重視することとした。具体的には、98 年 9 月の第 1 次調査、ならびに 99 年 3 月の第 2 次調査において自動車メーカー 3 社および韓国自動車工業協会と韓国自動車工業協同組合を訪問し、情報化の進展の動向についてのインタビューを行った。以上のような具体的な研究方法を用いて主題に関する分析を行い、その成果の体系化を試みたものが本論文である。

# 第1章 情報化の進展による企業間関係 の変化

## はじめに

1980年代以降、コンピュータおよび情報システムを基盤とする情報化が社会活動のあらゆる領域において大きな影響力を及ぼしている。Peter F. Drucker(1993)は、ポスト資本主義 (Post-Capitalism)においては個人と集団との調和、情報の共有化、そして責任と権限の分散化などが特徴となる時代が到来すると主張している<sup>1</sup>。この急激な転換は情報技術力ならびに通信技術力の向上に起因するところが多い。

最近、特に変化の激しい領域の一つに企業間関係があるが、本章は情報化が企業間の取引関係に及ぼしつつある影響について検討することを、目的とする。本章の構成としては、第1節で企業間の取引関係を分析するための基本的な枠組みの設定を行い、第2節では情報化の概念、情報化が企業経営にもたらす効果、情報技術と通信技術 (Info-communication Technologies ; 以下 IT と略す)の影響と、情報ネットワークの企業内から企業間への発展などを、特に企業間の取引関係との関連を中心に検討する。

## 第1節 企業間関係の分析のための理論的な枠組み

本節では企業間関係に対する分析の基本となる理論的な枠組みを設定することにより、情報化の進展が企業間関係にもたらす影響についての理論

---

<sup>1</sup>Peter F. Drucker, *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, 1993.  
上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『ポスト資本主義社会：21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社、1993年、21-95ページ。



的な基礎を構築する。まず、企業間関係の諸類型について検討し、次に、その諸類型を基礎に情報化が企業間関係にもたらす影響を究明するための分析用具として取引費用(transaction cost)の概念を用いる。

### 1. 企業間関係の形成要因

企業間取引において、取引方式が伝統的な市場メカニズムを中心とする傾向から、ますます企業間関係的なメカニズムに依存する形に移行しつつあることが認められている<sup>2</sup>。このような企業間の関係を説明する理論としては、取引費用アプローチ、プロセス・アプローチ、資源依存アプローチ、エコロジー・アプローチ等々がある<sup>3</sup>。これらの理論は企業間関係が示す様々な形態とその経済的妥当性を、それぞれ異なる見地から理論的モデルとして提示している。

最近では、企業間の連結を表現するものとしてネットワーク(network)という概念がしばしば用いられる。ネットワークの概念の規定には論者により様々なものがあるが、Aldrich and Whetten(1981)は、「あるタイプの関係によって結ばれたあらゆる単位の総合体(totality)」であると定義している<sup>4</sup>。また、このネットワークの定義を企業に適用すると、ネットワークの形成条件として、①二つ以上の相互に連結されている取引関係が構成され、さらに②これらの取引関係は市場(market)より比較的に高い統合性を持た

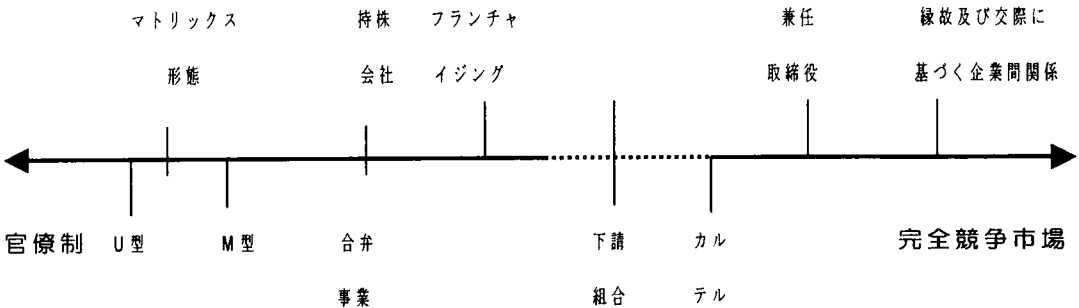
<sup>2</sup>Benjamin Gomes-Cassers, *Alliance Revolution*, Harvard University Press, 1996, pp.202-215.

<sup>3</sup>現代企業研究会編『日本の企業間関係』中央経済社、1994年、76-83ページ。  
なお、山倉健嗣(1993)は、組織間関係論の歴史は、組織間関係についてのものの考え方ともいえるべき「パースペクティブ」の変遷史であると主張しながら、資源依存パースペクティブ、組織セットパースペクティブ、協同戦略パースペクティブ、制度化パースペクティブ、取引コストパースペクティブに区分している。(山倉健嗣『組織間関係』有斐閣、1993年、33-62ページ。)

<sup>4</sup>Aldrich.H.E., D.A.Whetten(1981), "Organization-Sets, Action-Sets, and Networks: Making the Most of Simplicity", in Handbook of Organizational Design, Vol.1 edited by P.C. Nystrom and W.H. Starbuck, pp. 385-408, Oxford University Press, New York. 浅沼萬里『日本の企業組織 革新的適応メカニズム』東洋経済新報社、1997年、156ページ。

なければならないという<sup>5</sup>。このようにネットワークの概念とその形成要件を基盤に企業間関係の諸類型を分類すると次のようである。

図表 1-1 企業間関係の連続体



出所：A. Grandori(1987), pp.166-167. 佐々木利廣(1990), 1 ページを一部修正。

Grandori(1987)によれば、企業間関係の諸類型は、市場の「見えざる手 (invisible hand)」による競争関係という極から、ヒエラルキーの「見える手 (visible hand)」による権限関係という極までの連続体のうち、中間部分がその考察対象になるという<sup>6</sup>。その諸類型は図表 1-1 に示すように、U 型 (unitary form) 企業、マトリックス型 (matrix form) 企業、M 型 (multidivisional form) 企業などのように内部組織 (internal organization) に近い形態から、カルテルあるいは企業連合 (cartels or associations)、兼任取締役 (interlocking directorates)、企業間縁故及び社交的關係 (interfirm clan and social relations) などのように完全競争市場に近い形態までの様々な形が存在する<sup>7</sup>。

両端に位置するのが完全な官僚制と完全競争市場であるが、これらは両

<sup>5</sup> 今井賢一『情報ネットワーク社会』岩波書店、1984 年、203-204 ページ。

<sup>6</sup> 市場原理と組織原理の相互浸透や中間組織についての議論は、伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『企業と市場』有斐閣、1993 年を参照。

<sup>7</sup> Anna Grandori, *Perspectives on Organization Theory*, Ballinger Publishing Company, 1987, pp.166-167. 佐々木利廣『現代組織の構図と戦略』中央経済社、1990 年、1 ページ。

極の理念的なタイプである。官僚制から完全競争市場の方向にシフトすると、U型企業とM型企業の形態が発見できる。

ここでU型とは単一商品に関する多機能をもつ大企業のことをいうが、主な業務単位は職能別部門—営業・財務・製造—である<sup>8</sup>。これに対してM型の特徴と利点は次のように要約できる<sup>9</sup>。

- ①業務的決定の責任は事業部(divisions)、ないし準企業(quasifirms)に割り当てられる。
- ②総合本社直属のスタッフは助言および監査の機能を有し、事業部の行動に対する統制をいっそう強力に確保する効果がある。
- ③総合本社は主として、(互いに競合する)事業部の間への資源配分を含む計画・評価・統制に関わる戦略的な決定にたずさわる。
- ④総合本社を日常業務から分離することによって、総合本社の管理者たちは、各職能部門の問題に心を奪われることなく組織の全体的な成果に関心をおくよう、心理的コミットメントを与えられる。
- ⑤結果として現れる特徴は、合理性とシナジー効果であるが、後者は全体が部分の合計よりも大きい(より効果的で、より効率的である)ことをいう。

さらに進んだ段階では、所有権はまだ共有されるが官僚的な統御メカニズム(governance mechanism)の状態がより緩やかになっている持株会社(holding company)と合弁企業(joint venture)が位置を占める。

フランチャイズिंग(franchising)は、企業間の共有財産(common property)がなく、特許権使用料(royalty)に対するサービス交換権を獲得することを基礎にしているため、その次の段階に位置づけられるが、通常は

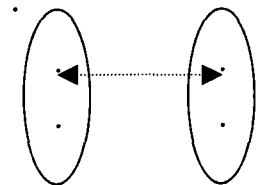
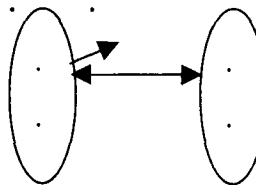
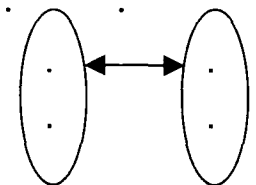
---

<sup>8</sup>O.E.Williamson, *Markets and Hierarchies*, Free Press, 1975, pp.133-134.  
浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年、223-224ページ。

<sup>9</sup>O.E.Williamson(1975), *ibid.*, p.137.浅沼万里・岩崎晃訳(1980), 同上書、230-231ページ。

強力な(intense)官僚的な統制によって支援される<sup>10</sup>。その次に、相互依存性が高く複雑なプロジェクトを遂行するために強力な調整を必要とする異業種間の協力組合が位置を占めるが、それは異なる専門性をもつ独立した企業間連合の形態として現れる。コンソーシアム(consortium)の形として次に位置づけられるのが、カルテルや企業連合あるいは他の制限された目的一価格設定、マーケティング、購買、あるいは EDP(Electronic Data Processing)サービスーのため形成された企業間の公式的な連結であるが、緩やかな協約 (formal but loose agreement)の性格を有する。最後に、企業間協調 (interfirm coordination)の社交的様式が存在するが、それは兼任取締役 (interlocking directorates)のような企業間の統合的な役割と縁故関係 (integrating roles and clan relationships)によって支援される市場のことをいう。

図表 1-2 組織間関係の形成要因

連結 レベル  連結 タイプ	個人的レベル	代表的レベル	制度的レベル
			
情 報	(1)個人的情報交換 ・血縁関係 ・インナー・サークル	(2)代表的情報交換 ・兼任取締役 ・境界連結単位	(3)制度的情報交換 ・企業間情報ネット ワーク
資 源	(4)個人的資源交換 ・政治的関与	(5)代表的資源交換 ・企業間人材フロー ・人材中途採用	(6)制度的資源交換 ・株式相互持ち合い ・部品相互供給

出所：E.M.Eisenberg, et al.(1985), p.236.

E.M Eisenberg (1985) は組織間の連結関係に関し、連結タイプ (linkage

<sup>10</sup>鳥田克美『企業間システム』日本経済評論社、1997 年、241-273 ページ。

type)と連結レベル(linkage level)という二次元の分類をしている<sup>11</sup>。

第1の連結タイプは、組織間が非物質的で象徴的な情報 (information) で連結されているか、あるいは有形の人材・金銭・製品という資源(material)で連結されているか、に関わる問題である<sup>12</sup>。そしてこの次元は、①情報タイプ、②資源タイプ、③情報とオーバーラップ・タイプの三つに区分される。また第2の連結レベルの次元でいうと、ある組織の個人が別の組織の個人と情報あるいは資源の交換を行う形態の①個人的レベルでの連結 (personal level)、当該組織を代表する②代表的レベルでの連結 (representative level)、そして当該組織全体の③制度的レベルでの連結 (institutional level)の形態に分類することができる。その組織間関係の形成要因の全体的な構成を描いているのが図表 1-2 である<sup>13</sup>。

しかし、本章では企業間の取引関係へのインパクトをより明確に表すため、連結レベルの次元では個人的レベルを除いた代表的レベルと制度的レベルでの連結のみに限定することにする<sup>14</sup>。

また、近年では上記した類型とは別に、企業間の有効な関係性(working relationships)を重視するアプローチとして、「独立的企業」(deconstructed firms)、「付加価値創造的パートナーシップ」(value adding partnership)、「仮想的企業」(virtual corporation)などへの関心が高まっていると考えられる(Anderson and Hakansson and Johanson, 1994)。ここで「独立的企

<sup>11</sup>佐々木利廣(1990)、前掲書、4-7 ページ。

<sup>12</sup>Eisenberg は資源を resource ではなく、material と表現した理由として、情動的資源など情報を資源の一つと考えることからの混乱を回避するためであるといっている。(出所：E.M.Eisenberg et al(1985), ibid., p.236. )

<sup>13</sup>組織間の連結に表すものとして、グラフ理論という現代数学理論を取り入れて様々な人間関係や社会関係の構造を解明した社会ネットワーク分析(social network analysis)が挙げられる。すなわち、連結主体を「点」に表し、その連結主体間の関係を「線」に描く方法をとっている。「点」として表している連結主体を企業組織に適用すると、企業間関係を分析できる有効なツールになると考える。(参照：現代企業研究会編(1994)、前掲書、90-111 ページ)

<sup>14</sup>情報化の進展が代表的レベルと制度的レベル以外の範囲まで影響を及ぼさないことを意味するものではないが、本論文が達成しようとする目的をより効率的に表すために、簡単なモデルとする。

業」とは伝統的に重視されてきた企業内での付加価値創造的機能(value adding functions)に焦点を当て、市場に提供するのに必要なバリュー・チェーン活動(value chain activities)の残りの部分は協力的関係を維持している外部の企業に依存する形をいう。

図表 1-3 日本企業の企業間関係の諸類型

類 型	表示	例
組立企業・ 組立企業 型	AA 型	通産省の大規模なプロジェクト，トヨタと GM の合併企業 NUMMI 等
	Aa 型	トヨタとトヨタ系組立企業の関係
	aA 型	UNIX 連合，米国のベンチャー企業の日本の大企業への生産委託
	aa 型	ベネトン・グループによるブランド商品の開発販売
組立企業 (主導)・部 品素材企 業の組織 関係型	AS 型	自動車大手と鉄鋼大手間の自動車鉄板開発
	As 型	電気機械産業の系列，自動車産業の系列
	aS 型	米国のベンチャーへの松下機器の OEM 供給
	As 型	中小工業団地での異常交流によるニッチ商品開発
部品素材 企業(主 導)・組立 企業の組 織間関係 型	SA 型	次世代マイクロコンピュータの規格で，マイクロコンピュータ世界大手のインテル社が世界のコンピュータの大手企業を囲い込むケース
	Sa 型	テキサス・インスツルメント社が小規模な各種精密機械メーカーを囲い込むケース
	sA 型	半導体製造の機関部品を製造する小規模な 1 社と他の半導体製造システムを生産する大規模企業との関係
	sa 型	異業種交流による中小工業団地のニッチ商品販売で，画期的な技術開発を商品化したい部品素材企業が主導するケース
部品素材 企業・部品 素材企業 の組織間 関係	SS 型	大手鉄鋼 5 社間の LD 転炉開発導入の集合革新
	Ss 型	大規模高炉メーカーから小規模メーカー，転炉メーカーへの技術移転の組織間関係
	sS 型	機器のモーターといった中核部品について，基本特許を押さえる小規模部品素材企業が開発の際，大規模部品素材企業と主導的に提携するケース
	Ss 型	小規模な独立自動車部品メーカーが他の小規模部品メーカーとの共同で電子部品開発を行うケース

出所：清家彰敏(1995)，3-6 ページにもとづき，筆者が作成。

そして第 2 の「付加的パートナーシップ」は，付加価値創造的チェーン

(value-adding chain)に内在する財とサービスの流れを管理するため組織化された一種の相互独立的な企業の集団のことをいう。そして最後の「仮想的企業」は、事業の期限内で、特別な事業機会を通して組織された一時的な企業のネットワークのことをいう<sup>15</sup>。

また清家彰敏(1995)は日本企業の組織間関係の諸類型を「組立企業と部品素材企業」、「大規模企業と小規模企業」の関係としてとらえ、組立企業(アSEMBラー)に属する大規模企業は頭文字の大文字をあてて、Aとし、小規模企業には小文字をあてて、aとした。次いで、サプライヤーの大規模企業は頭文字の大文字をあてて、Sとし、小規模企業は小文字をあてて、sとした。また、2つの型の企業の組織間関係を記述する際、関係を主導する企業を先に明記するようにした。そして図表1-3は組織関係の類型を表しているものである<sup>16</sup>。ここで日本企業の企業間関係を例として取り上げたのは、日本ではアメリカやヨーロッパ諸国と比較して企業間の取引活動が活発で効率的に行われているからである。

## 2. 企業間関係の様式を決定する諸要因

企業間の関係の様式を決定する諸要因として、取引特性要因、関係特性要因、そして社会・文化特性要因の三者を考えることができる<sup>17</sup>。取引特性要因とは取引の特性が取引当事者間に影響を及ぼしうる様々な要因のことであり、関係特性要因とは関係特定の資産特性を通じて企業間関係に影響を及ぼす諸要因のことをいう。そして社会・文化的特性要因とは非経済的変数として社会・文化的特性が企業間関係の構造に影響を及ぼす諸要因のことを示す。

<sup>15</sup>James C.Anderson and Hakan Hakansson and Jan Johanson, “Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context” *Journal of Marketing*, Vol58.Octorber, 1994, pp.1-15.

<sup>16</sup>清家彰敏『日本型組織間関係のマネジメント』白桃書房, 1995年, 3-16ページ。

<sup>17</sup>金 基燦『企業間情報ネットワークを通じたシステム競争力ー情報化時代における企業間関係を中心に』1998年。(韓国語)

## ①取引特性要因

取引特性要因には取引費用(transaction costs)、取引特定資産の程度があるが、これらにより企業間の取引そのものの特性が設定される。(Williamson ; 1975, 1981, 1985)

まず、取引費用は産業組織論の中心概念で、契約事務など組織の間で取引が行われる際に発生する様々な費用のことをいう<sup>18</sup>。これはまた「探索費用」、「切替費用」、「調整費用」、「信用形成費用」という四つに分けて説明することができる。探索費用は潜在的な取引先を探し出すためにかかる費用のことである。また切替費用は取引先を既存の取引先から新たなものに変えようとする際に発生する費用のことである。そして調整費用は複数の企業を介して取引が行われるにあたって企業間で必要となる調整にかかる費用である。「仕事を始めるにあたっては役割の分担を決め、契約を結ばねばならないし、始まればオペレーションの状況を相互調整しなくてはならない。これは程度の差はあれ組織内でも必要なことであるが、組織外の主体との共同作業を行う場合に余分に必要になる費用が発生すると考えられる。<sup>19</sup>」信用形成費用は取引相手を信用できるか否か、確認する費用や騙されるリスクに伴う費用などのことであるが、考え方によって調整費用の一部と考えることができる。

以上のような取引費用はいかなる経緯により発生するのか。これはO.E.Williamson (1975) が提起した「組織失敗」の枠組みのうちによく表

<sup>18</sup>取引費用に関しては、以下を参照。

井上 薫『現代企業の基礎理論』千倉書房、1994年、46-50ページ。

国領二郎『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社、1995年、65-69ページ。

O.E.Williamson, "Economic Organization ; Firms Market Policy Control", Wheasheaf Books, 1986. (井上 薫・中田善啓訳『エコノミックオーガナイゼーション』晃洋書房、1989年、175-186ページ。)

<sup>19</sup>国領二郎(1995)、同上書、67ページ。



現されている。それは市場メカニズムによって行われる諸機能が何ゆえ不完全であり、取引が市場メカニズム以外に何ゆえ内部組織で行われるのかを究明しようとした R.H.Coase(1937)の理論に根拠を置く。Coase は契約の特性を取り上げ、契約が成立する時、それぞれの取引費用が必要となる短期契約よりは、将来に対する予測の難しさと、取引に関わる人々のリスクに対する態度に対応できる長期契約が望ましいと主張した<sup>20</sup>。このような「不確実性」(uncertainty)の問題に対応するためには、市場メカニズムより企業内取引の方が取引費用を減少させる優位性を有する。Coase によって提起された企業の生成原理はさらに Williamson により体系化された。

Williamson(1975)は、組織失敗の枠組みは、基本的に不確実性と少数性(small numbers)という環境の諸要因、および「限定された合理性」(bounded rationality)と「機会主義」(opportunism)という人間的諸要因との結合から発生すると主張した。そして「不確実性」・「複雑性」と「機会主義」が絡み合って派生的に発生する「情報の偏在」(information impactedness)と、特定の取引に限定される種類の打算的な関係を助長することから生ずる「雰囲気」(atmosphere)という要素が加わる。つまり、これらの七つの諸要因がもたらす取引上の困難を抑制する点で市場メカニズムに対して内部組織が優位に立つということである<sup>21</sup>。

取引費用を削減するための統御機構(governance structure)の選択について、1979年の Williamson の論文以来、非常に重視されているのが取引特定資産(physical capital of a transaction-specific kind)である。取引特定資産とは特定の使用のために、あるいは特定の使用者のために特別に投資されたり、あるいは取引の継続中に発生するものである。

Williamson は「特異性の経済学」(The Economics of Idiosyncrasy)と

<sup>20</sup>R.H.Coase, "The Firm and The Market, and The Law", The University of Chicago Press, 1988, pp.33-55.

<sup>21</sup>O.E.Williamson(1975), *ibid.*, pp.20-40. 浅沼萬里・岩崎晃訳, 前掲書, 35-65 ページ。

いう表現を使いながら、取引に関する売り手（supplier）と買い手（buyer）との諸関係について次のように主張してしる<sup>22</sup>。「種々な買い手と売り手との諸関係は、買い手が契約の際、特定の物的資産に投資している売り手を誘引する最初の時に重要である。他の用途でこの資産が使用される場合は、当然、特定用途で利用される場合よりは価値が落ちるから、売り手は無視できない程度に限り、その取引に束縛される。さらに、これは買い手が他の供給源に変えることと、有利な時期にその品目を獲得することとは対称的な関係になる。なぜなら、汎用的な資産で供給される場合、費用が大きいの推測できるからである。」<sup>23</sup>

しかし、汎用的な資産への投資は他の競争相手と変わらないわけではないから、差別的優位性を追求し、他の競争相手に対する参入障壁を形成するには、取引相手との間に取引特定資産を投下する必要がある。取引特定資産は、こうした参入障壁を築く効果を持つゆえに、取引当事者を双方独占に導くことになり、それによって少数主体間での取引が行われるようになる。ここで問題になるのは、取引特定資産が形成される時、取引相手の少数性から起こりやすい機会主義をいかに統制するのかである。

取引諸様式の選択が行われてからは機会主義を抑制し、企業間の利益を調和させ、取引上の環境の変化に対応できるようななんらかの仕組みが必要である。つまり、取引の統御機構をいかに機能させるかの問題であるが、これは取引の諸形態によって相違する。Williamson(1979)によれば、取引の諸形態は、①取引に投資が行われる程度②取引が行われる頻度③取引をめぐる不確実性の程度という三つの形態に分類することができる。①の取引に投資が行われる程度（取引特定資産）は大きく分けて非特定の（nonspecific）、半特定のまたは混合的（semi-specific or mixed）、およ

<sup>22</sup>O.E.Williamson, "The Transaction Cost Economics : The Governance of Contractual Relations", *The Journal of Law and Economics*, October 22, 1979, pp.239-242. 井上 薫『現代企業の基礎理論』千倉書房, 1994年, 72-76 ページ。

<sup>23</sup>O.E.Williamson(1979), *ibid.*, p.240. 井上 薫(1994), 同上書, 85-86 ページ。

び高度に特定のまたは特異的 (**highly specific or idiosyncratic**) に三つに分類され、この状態に対応して、取引は三つの形態に分類される。これは特定の目的があるゆえに他の取引に移転させるのは困難であるか、あるいは他の取引に使用する場合、非常に価値が低下する資産であるとされている<sup>24</sup>。このため、取引特定資産への投資は、非常にリスクの高いものとなる。しかし汎用的な資産への投資は他の競争相手と変わらないわけであるから、差別的優位性を追求し、他の競争相手に対する参入障壁を形成するには、取引相手との間に取引当事者を双方独占に導くことになり、それによって少数主体間での取引が行われるようになる。この少数性という条件が機会主義的な行動を引き起こすことになることとされるのである<sup>25</sup>。そして、こうした機会主義的な行動が引き起こされることを防ぐための統御機構が必要になる。そこで、信頼関係を維持しようとする統御機構が必要になる。

## ②関係特性要因

企業間関係の性格を決定する関係特性要因は、関係特定のな (**relational specific**)投資に関連する。各関係主体が効率性の獲得のため、関係特定の投資を行い、これらの投資は取引当事者間の継続的な相互作用を通して回収が可能であるため、関係自体が価値を有する。関係的投資はその関係内で行われる投資のことをいうが、これらの投資は一種の資産的性格をもつ。関係的特性要因には関係持続期間、資源依存的关系特性、相互作用的关系の程度などが含まれる。

まず、関係の持続期間(**duration**)は、関係特定の投資の内容を反映する変数として、取引が持続された年数で計算できる。これに関して **Asanuma(1989)**は、個々のサプライヤーが中核企業(**core firm**)との間に有する関係の存続期間と凝集性(**cohesiveness**)とに関して異質性があること

---

<sup>24</sup>O.E.Williamson(1979), *ibid.*, p.248.

<sup>25</sup>O.E.Williamson(1979), *ibid.*, p.240.

に注意を払った<sup>26</sup>。Asanuma は中核企業に対して発揮しうる技術的主導権の程度から識別されるサプライヤーの諸種類に注目した。彼は中核企業が自社との取引を行っているサプライヤーに対して一般外注先と優良外注先に大きく区分するに際し、いかなる基準とプロセスで、それが行われているかについて考察した。その結果、中核企業がパフォーマンスと潜在的能力(**potential capacity**)という二つの基準から査定を行い、その査定に基づいて、それらの企業に対し何らかの形のランクづけを行っていることが明らかになった。しかし、このランクづけは固定的なものではなく、一定期間のパフォーマンスに対する評価(**appraisal**)によって絶えず変動することもありうるシステムになっている。このサプライヤーに対するランクづけは中核企業のサプライヤーに対する当該期間の注文量や数を決定する重要な意味を持つ。

関係特性要因には、さらに相互作用的關係の程度があるが、第1に取り上げた取引相手企業との持続性への期待ともかかわりがある。企業間關係の形成と維持は、取引当事者間に提供できるあらゆる資源の誘引によって相互間に必要とされる資源が提供される際に持続性を持つと考えられる<sup>27</sup>。相互作用に関しては、部品の開発、製造、および納入に関する実物的領域のなかで起こる相互作用と、価格領域のなかで起こる相互作用(すなわち価格交渉)という二つの詳細な区分ができるという<sup>28</sup>。Asanuma は、これらの相互作用を調べると、なかには關係的技能(**relational specific skill**)が働いていることを明らかにした<sup>29</sup>。ここで關係的技能とは「中核企業のニーズまたは要請に対して効率的に対応して供給を行うためにサプライヤーの側に

<sup>26</sup>Banri Asanuma(1989), "Manufacture-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill" *Journal of the Japanese and International Economies* 3, pp.1-30. 浅沼萬里(1997), 前掲書, 216-218 ページ。

<sup>27</sup>Harrigan Kathryn Rudie and William H. Newman(1990),"Bases of Interorganization Co-operation: Propensity,Power,Persistence", *Journal of Management Studies*,Vol.27,No.4,July,pp.417-434.

<sup>28</sup>Banri Asanuma(1989), *ibid.*, p.19. 浅沼萬里(1996), 前掲書, 219 ページ。

<sup>29</sup>Banri Asanuma(1989), *ibid.*, pp.21-25. 浅沼萬里(1996), 前掲書, 222-225 ページ。

要求される技能」のことをいう。この技能は既にサプライヤーが蓄積してきた技能と、所与の企業との反復的な取引のなかで得られる学習とを通して形成される。

### ③ 社会・文化的特性要因

企業間関係の形成と維持は、①と②に取り上げた要因以外にも社会の行動規範を提供する社会・文化的属性の差異からも影響を受けると考えられる<sup>30</sup>。社会・文化的特性要因とは、企業間の長期・継続的な取引関係が日本においては多く見られるものの、米国では頻度と緊密性という面において日本での状況よりその例が多くないことなどに根拠を持っているアプローチである。

以上のように、企業間関係の形成・維持・変化に影響を及ぼす諸要因としては取引特性要因、関係特性要因、社会・文化特性要因という三つが考えられる。しかし、経済のグローバル化が進展する近年の動きに焦点を当て、国別の文化や社会的な特殊性を企業間関係に重要な影響を及ぼす要因として認識するアプローチよりは、最も効率性の高い方向に向けて経営システムが収斂していると見る立場から、取引特性要因と関係特性要因に限定して議論を展開する。

## 3. 企業間における取引様式の諸形態

ここでは市場での取引と内部組織での取引とを、中間組織での取引に比較することによって、企業間の取引の特徴を明らかにしたい。取引様式の諸形態（取引の調整形態）については、企業間に行われる財・サービスの取引が固定的・継続的な関係を前提とし、取引の調整が権限により組織の内部で行われるのか、参入・退出の自由を前提とし、価格メカニズムによ

---

<sup>30</sup>Haugland, Sven A. (1990), "The Governance of International Buyer-Seller Relationships", Marketing Theory and Applications, AMA Winter Educator' Conference, pp.205-211.

り調整される市場において行われるのかという二つの区分が行われた<sup>31</sup>。しかし現在では市場・内部組織(internal organization)に加えて、市場でも組織内でもない、「中間組織」という概念を含めて三つの形態にまで拡大されている<sup>32</sup>。つまり、上記の企業間の取引関係は中間組織で行われる中間取引のことをいう。

内部組織か市場かという選択は、取引を行う経済的制度の費用により決定され、そして、この取引をめぐる費用に注目して分析を行い、内部組織あるいは企業間関係、市場メカニズムを理解しようとする、取引費用理論によく説明されている<sup>33</sup>。

Williamson(1975)によれば、内部組織か市場かという選択は、以下の要因により決定される。第1が取引の対象となる財・サービスあるいは取引費用の大小であり、第2は取引相手の少数性という環境的要因および取引主体の持つ限られた合理性と機会主義という人間的要因により決定される取引費用の大小である。そして最後に取り引される財・サービスの性質あるいは取引の頻度である。

また内部組織における取引が選択される場合は以下のようなものである。第1は、環境において取引に関する条件がより複雑で、主体が限られた合理性しか持たないために市場における取引費用が高くなる場合がある。つまり、財・サービスが特殊で特別の投資を必要とするような場合である。第2は、取引相手が少数しか存在せず取引相手の機会主義的行動による損害を回避しようとする場合である。第三は、取引が継続的あるいは反復的に行われる場合である。

<sup>31</sup>O.E.Williamson(1975), *ibid.*, pp.1-8. 浅沼万里・岩崎晃訳, 前掲書, 35-65 ページ。

<sup>32</sup>O.E.Williamson(1975), *ibid.*, p.247,253. 今井賢一・伊丹敬也・小池和夫『内部組織の経済学』東洋経済新報社, 1982 年, 126 ページ。

<sup>33</sup>取引費用理論は, Coase(1937)によりそのベースとなるものが提示された。そして, この後 1970 年代に入って, Alchian and Demsetz(1972), Arrow(1974)により新たな分析の枠組みが提示され, Williamson(1975)によって体系化された。

そして市場における取引が選択される場合は以下の三つの場合である<sup>34</sup>。

① 1回ないし数回限り、または取引される頻度の少ない取引、②取引相手が多数存在する場合、③標準化され大量生産が可能で頻繁に取引されるような汎用性のある財・サービスの取引の場合である。

内部組織（企業）と市場とは取引を行う制度として代替的な関係にあり、広い意味の市場の失敗が生じるところでは、取引は企業組織の中に内部化されてゆく。他方、企業組織もまた内部組織に固有な原因（例えば官僚制化の傾向）に基づいて失敗する傾向がある。したがって、企業の内部組織と市場との中間に、企業の内部でもあり外部でもある中間組織が求められる理由がある<sup>35</sup>。中間組織という場における取引の決定原則は、①意思決定の原則として「価格を主なシグナルとする利己的な利益」と「共同利益の最大化のための権限による命令あるいは受容」の結合によって形成された原理と、②メンバーシップ原則として「自由な参入」と「固定的、継続的關係」結合の原理によって形成された原理によって成り立つ<sup>36</sup>。中間組織の内部で行われる取引もまた市場取引とも組織内取引とも異なる独特な形として行われる、いわば「中間取引」である。

しかし、そのような中間取引の場としての中間組織が安定的に働くためには、市場取引の長所と組織内取引の長所がうまく絡み合わされ、そして市場取引の欠陥と組織内取引の欠陥が適切に「中和」される時のみを前提にしている。中間組織が安定的存在であるための最も重要な問題は、最終的な権限の持ち主を明示的に持たない企業グループが、メンバー間で発生しうる様々な紛争をいかに解決するか、ということである<sup>37</sup>。

また中間組織の問題点として「閉鎖性」と「抑圧性」が取り上げられる。

---

<sup>34</sup> 岩崎深雪「中間組織における製品開発・生産の新しいマネジメントーコラボレーション型生産システムの構築」『現代経営研究』1996年4月、3ページ。

<sup>35</sup> 今井賢一・伊丹敬之・小池和夫(1982), 前掲書, 126ページ。

<sup>36</sup> 青木昌彦・伊丹敬之『企業の経済学』岩波書店, 1985年, 103ページ。

<sup>37</sup> 青木昌彦・伊丹敬之(1985), 同上書, 104ページ。

ここで閉鎖性とは、「参入障壁としての系列取引」といった表現で表される従来の取引相手ばかりと行われ、新規参入が難しい状態を示しており<sup>38</sup>、抑圧性とは、系列などでの取引の一方が他方に対して優越的な立場を利用して抑圧的にふるまい、しばしば「搾取をする」、といわれている現象を示す。このことに対して伊丹（1993）は、市場取引・組織取引・中間取引などといった取引諸形態の区分の基準として、取引参加集団の「メンバーシップの原則」と、取引参加者各人の取引の内容などにかかわる「意思決定の原則」という二つの側面を取り上げ、中間組織の合理性の裏側にある中間組織の副作用として閉鎖性と抑圧性を取り扱っている<sup>39</sup>。つまり、長期的・継続的な取引の維持を狙いとするメンバーシップ原則の裏側には閉鎖性がある。そして内部組織での権限のような明確な調整機構がないため、メンバー間の利益の調整を行うことを狙いとする意思決定の原則の裏側には抑圧性が存在する。伊丹は、米国の取引は代替的に市場的であり、日本の取引は中間的な取引の形をとっていると主張している。したがって、より市場的である米国と、より中間的な取引の形をとっている日本とのインターフェイスで摩擦が起こっているという<sup>40</sup>。

## 第2節 情報化の概念と効果

前節において、我々は企業間関係の類型、企業間の関係を決定する要因、そして企業間で行われる取引について検討した。これらの企業間関係に対しては、近年、情報機器と通信機器をツールとした情報化の進展の影響に

<sup>38</sup>閉鎖性に関しては、日米貿易摩擦の原因となったが、日米両国の異なる認識を具体的に示したのが以下のものである。

中村瑞穂「企業集団の構造」『明大商学論叢』第76巻第2号、明治大学商学研究所、1994年、85-90ページ。

<sup>39</sup>伊丹敬之「中間組織のジレンマ」『ビジネスレビュー』vol.39, No.4、一橋大学経営研究所、1993年、49-51ページ。

<sup>40</sup>伊丹敬之(1993)、同上論文、56ページ。



よって様々な変化が起こりつつある。情報化の進展は社会全体のあらゆる領域において従来とは異なる様相を生み出した。特に、企業間競争がますます激しさを増している 90 年代では、競争力の向上という面において一段と情報化に対する認識が高まっている。言い換えれば、このような動向は企業間関係においても、従来の卓越した単一企業中心、または囲い込み戦略をとってきた単一企業グループ中心から、よりオープンな企業間ネットワークへ移行させる一つの重要な原因になったといえる。したがって、本節では企業間関係に影響をもたらす情報化について、その概念、情報化が企業経営システムにもたらす効果、そして情報技術の発展にともなう企業戦略の変化について検討する。

### 1. 情報化の概念と役割

近年まで「情報化」、「情報ネットワーク化」、「情報ネットワーク社会」などの様々な概念を用いて、社会全般において現れている様々な変化の動きを究明しようとする数多くの研究がなされてきている。本節では情報化に関して多くの論者によってなされた様々な概念規定の整理・検討を試みる。

まず、宮澤健一(1988-a,b)は、「情報化」の概念を「技術革新の結果、各種の情報をより広範、より迅速、かつ低コストで収集・伝達することにより、従来までは捉えきれなかった様々な事柄を的確に把握できるようになっていること」であると定義した。さらに彼によれば、産業・業種・業態という従来までの垣根が「情報化」によって低下し、相互乗り入れによる新しい競合関係や協力関係が発生している。それを表現する概念として「業際化」という概念を提起し、両者が連動する傾向を「情報ネットワーク化」と呼ぶ<sup>41</sup>。また彼は「情報ネットワーク」を「情報流通路としての通信回

---

<sup>41</sup>宮澤健一『業際化と情報化-産業社会へのインパクト』有斐閣、1988年-a、6-14ページ。

線と、情報の送受信およびそれと一体をなす処理を行うためのコンピュータなどの情報機器とによって組織された、網状の組織体をなす情報通信システムのこと」であるとした<sup>42</sup>。

宮川公男(1994)によれば、「情報化」とは、「コンピュータと通信(c&c)の点的展開から面的展開、あるいはネットワーク的展開への変化」であり、特に技術的な発展の結果として生じた社会全体の変化の模様に焦点を当てた宮澤の「情報化」の概念とは異なる定義がなされている。さらに宮川はこの「情報化」の進展の動きとして、財やサービスの生産において生産要素としての情報の投入量が増えるという意味をもつ「産業の情報化」と、情報産業が生成し成長するという「情報の産業化」への方向性を示した<sup>43</sup>。

福田豊(1996)によれば、「情報化」の傾向は既に過去にもあったもので、今日の情報化の、過去における情報化と違う特徴は、産業化の進展に伴う間接部門の肥大化と情報処理費用の増大という、経済成長にとっての障害物を克服する機能を持つ点にあるという<sup>44</sup>。

今井賢一(1988, 1984)は「情報ネットワーク」を、情報通信や情報処理に関する科学的技術の進歩を核の一つとして含んだ、組織と組織との連結、あるいは人と人との結びつきに見られる新しい「関係の在り方」とであると定義した<sup>45</sup>。さらに、彼はとりわけネットワーク組織に注目し、「情報の生産と伝達が発展の原動力となり、ネットワーク型の組織によって編成された社会」を「情報ネットワーク社会」とであると定義した<sup>46</sup>。しかし、日本ではこれらの傾向が製造業・サービス業に情報化が浸透する形で進展して

<sup>42</sup>宮澤健一『制度と情報の経済学』有斐閣、1988年-b、64-66ページ。

<sup>43</sup>宮川公男『経営情報システム』中央経済社、1994年、6-10ページ。

<sup>44</sup>福田豊『情報のトポロジー』お茶の水書房、1996年、22-23ページ。

<sup>45</sup>今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店、1988年、7-8ページ。

<sup>46</sup>今井は「情報の意味的内容を問わずに、もっぱら情報の形式だけに着目し、それによって機械化が可能になる情報」を示すものを「形式的情報」に、「情報の意味的内容を重視し、いかなる人々の連結のなかで、いかなる文脈で生産され、伝達されるかを問う情報」のことを「意味的情報」とする二つの区分を行った。(参照：今井賢一『情報ネットワーク社会』岩波書店、1984年、202-203ページ。)

きたという。

このように、「情報化」、「情報ネットワーク」、「情報ネットワーク化」などの概念規定が論者によって若干異なる傾向を見せている。

本論文では、「情報化」と「情報ネットワーク」の意味を情報機器・通信機器などの科学技術の進歩とその拡散のみを示す狭義の概念に限定し、今井がいう「関係の在り方」までを含む広義の概念と区別する。さらに、研究の対象領域を自動車産業とするため、具体的には企業間の関係あるいは企業間のネットワークに限定することとする。

## 2. 情報化がもたらす効果

前述のように、情報化の概念を主に情報技術と通信技術の進歩とその拡散に限定するが、情報化がもたらす効果にはいかなるものがあるのか。

なお、情報化がもたらす効果を検討する前に情報技術と通信技術の機能にはいかなるものがあるのかを見る必要がある。情報技術の機能は「プログラム機能」と「メディア機能」とに大別される(Mead; 1934, 竹田陽子; 1999)。前者のプログラム機能は、あらかじめ人間が設定した前提に従ってコード化、電送、加工、蓄積を行うことを意味する。また、後者の場合は、意思をもった主体同士の象徴的な相互作用を媒介する機能を示す<sup>47</sup>。また、国領二郎(1995)は、情報ネットワークの諸機能として、「ビット(01信号)の羅列を映像、音声、文字など人間に識別可能で操作に便利な形態に変換する機能」としての「メディア機能」、「ビット(01信号)を任意の地点間に流れるように制御する機能」としての「ネットワーク機能」、そしてケーブル、電波などの物理的な情報伝達媒体を利用してネット・ノードを結ぶ機能としての「アクセス機能」を挙げる。

これらの機能はさらに「電子的伝達効果」、「電子的仲介効果」、「電子的

---

<sup>47</sup>竹田陽子『3次元CADが製品開発における協働プロセスに与える影響』慶応義塾大学大学院博士学位請求論文、1999年、22-23ページ。

統合効果」の三つの効果をもたらし、企業間関係において様々な影響を及ぼす<sup>48</sup>。第一の電子的伝達効果とは、情報技術が単位当たりにより多くの情報を送ることと、その伝達費用を大きく低下させることとができることを意味している。これは特に、情報を伝達するのにコンピュータと電気通信を利用したために生ずることである。第二の電子的仲介効果とは、コンピュータを仲介者としてより多くの潜在的な売り手と買い手に接触できることをいう。仲介者の存在により、売り手と買い手にとっては、多数の代替的な取引相手と個別に接触する必要性が低くなる。より具体的にいうと、考えられうる選択肢の数の増大、選択肢の質の向上、製品選択の全プロセスにおける費用の削減がもたらされることになる。

最後の電子的統合効果とは、買い手と売り手が情報技術を利用して付加価値連鎖の各段階において協調し、相互浸透的なプロセスを作り出す時に享受できる効果のことをいう。これがもたらす利益は、時間が節約され、エラーを避けることができる点と、ある特定の状況において、プロセスの密接な統合が可能になる点があげられる。

上述の三つの効果は、取引特性要因として取り上げた取引費用と取引特定資産に影響を及ぼす。

まず、取引費用に関しては、取引費用の発生メカニズムに情報化の進展がいかなる影響を及ぼすかを考察する。すなわち、組織失敗の枠組みを通して市場メカニズムより内部組織の方が、取引費用の節約の面で有効であるという認識が、情報化の進展が企業間ネットワークや市場メカニズムを媒介にする取引を選好する傾向に変化させる特性がある点に注目した。具体的には組織間関係の形成要因のなかで、連結レベルで取り上げた代表的情報交換と制度的情報交換の水準を、情報機器と通信機器がいかに変化させるかを検討する<sup>49</sup>。言い換えれば、企業間関係において重要な位置を占

---

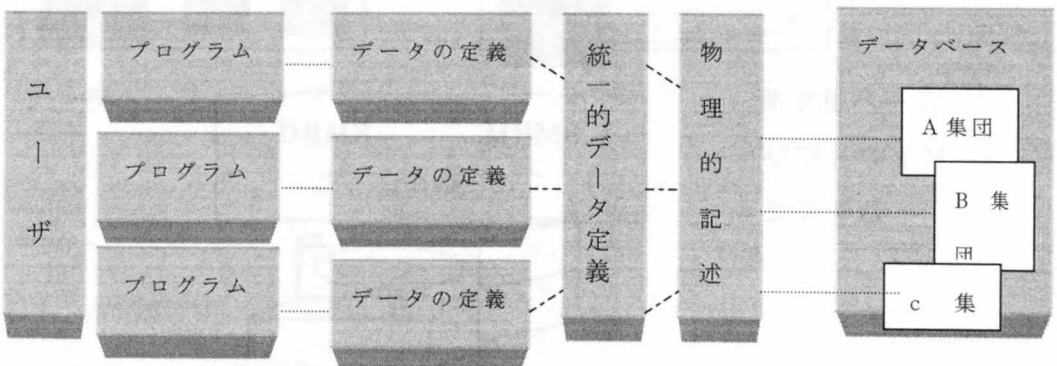
<sup>48</sup>Thomas J. Allen and Michael S. Scott Morton, *ibid.*, 富士総合研究所訳, 前掲書 73-75 ページ。

<sup>49</sup>大西幹弘「情報化分析への取引費用アプローチ」松石勝彦編『情報ネットワーク社

める企業を代表する個人の情報処理能力の拡大と、個別企業単位としての情報処理能力の拡大のことをいう。

情報技術と通信技術の進展は、取引発生メカニズムに見られる諸要素，特に限定された合理性の拡大と、情報の偏在の希薄化をもたらす。「限定された合理性」の拡大は、取引上の「不確実性」と「複雑性」に対し、より正確で迅速に対応する能力を大きくする。つまり、図 1-2 が示している組織間関係の形成要因のなかで、研究範囲を限定した「代表的情報交換レベル」と「制度的情報交換」のレベルの向上を意味する。これは個別企業を代表する個人の水準での情報処理能力の向上と、個別企業の全体的な情報処理での運用水準を高めることである。

図表 1-4 データベースの管理システム

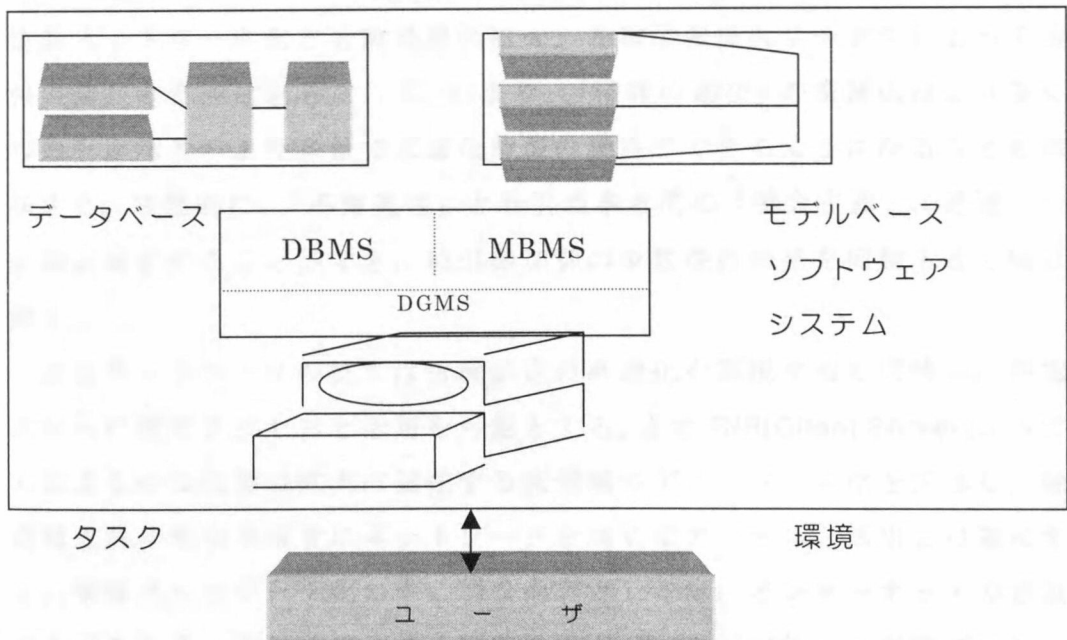


出所：宮川公男（1995），98 ページ。

「限定された合理性」はデーターベース・システム(Data Base System ; DBS)，シミュレーション・プログラム(Simulation Program ; SP)，DSS(Decision Support System ; DSS)などの採用によって、取引費用の節約をもたらすことが可能になる。つまり、人間能力を越えるコンピュータの利用は上にも述べた情報処理速度の増加と記憶容量の拡大に繋がる。そ

これらの側面を利用することは契約の時、より迅速な意思決定と判断ミスを減少させる方向に働く。「データベースとは複数のファイルでしかもそのファイルは、それぞれのプログラムに属していたものを一元的な維持管理が行えるように統合化した共有ファイルである<sup>50</sup>。」そして、データベースの目的には、データの独立性、データの保守・保護の容易性、プログラムの保守の容易性、データの重複排除、検索の容易性、オンラインでの利用可能性などがあげられる。そしてデータベースの管理システムは図表 1-4 で示されている<sup>51</sup>。

図表 1-5 DSS の構成要因



出所：宮川公男編（1995）、145 ページ。

<sup>50</sup>宮川公男編『経営情報システム』中央経済社、1995 年、93 ページ。

<sup>51</sup>宮川公男編(1995)、同上書、94 ページ。

データベースの構造には、木構造(階層モデル)、網構造(ネットワークモデル)、関係型構造(リレショナル・モデル)があるが、具体的な内容は、宮川公男編(1995)、前掲書、94-97 ページを参照。

また DSS は「管理者が直面する特定の問題あるいは意思決定を支援するのに必要なデータとさまざまな科学的分析技法を組み込んだシステムであり、その意思決定や問題解決に必要な情報を提供することを目的とする<sup>52</sup>。」

この DSS の主な特徴は、①半構造的 (semi-structured)問題解決、②決定過程の支援、③意思決定の効果重視という三つであるが、その全体的な構成要素を示したのが図表 1-5 である。

上述したように、「情報の偏在」は「不確実性」と取引当事者の「機会主義」から発生して取引当事者の少数性を誘発する要因として認識されたが、情報ネットワーク化と分散処理の拡大、各種情報提供サービスによって情報の偏在の希薄化をもたらす。つまり、「情報の偏在」の希薄化はより多くの取引参加者がより多量で正確な情報の獲得ができるようになることを意味する。結果的に、「不確実性」と取引当事者間の「機会主義」に迅速かつ正確に対応することができ、取引参加者の少数性の誘発を抑制する方向に働く。

情報ネットワークの拡大は情報伝送の高速化を実現すると同時に、各端末からの情報アクセスと活用を可能とする。また C/S(Client Server)システムによる分散処理の拡大は偏在する諸情報のデータベース化を促進し、組織構成員や取引当事者にネットワークを通じたアクセスと活用を可能にする。情報ネットワーク化の中心的内容としては、インターネットの普及があげられる。それはアメリカ国防総省が 1969 年に行った実験プロジェクトから始まるが、1990 年代に入ってから商業的利用が認められるようになった点に大きな意味がある<sup>53</sup>。

90 年代以前には UNIX (エンジニアリングや業務用システム用の高機能

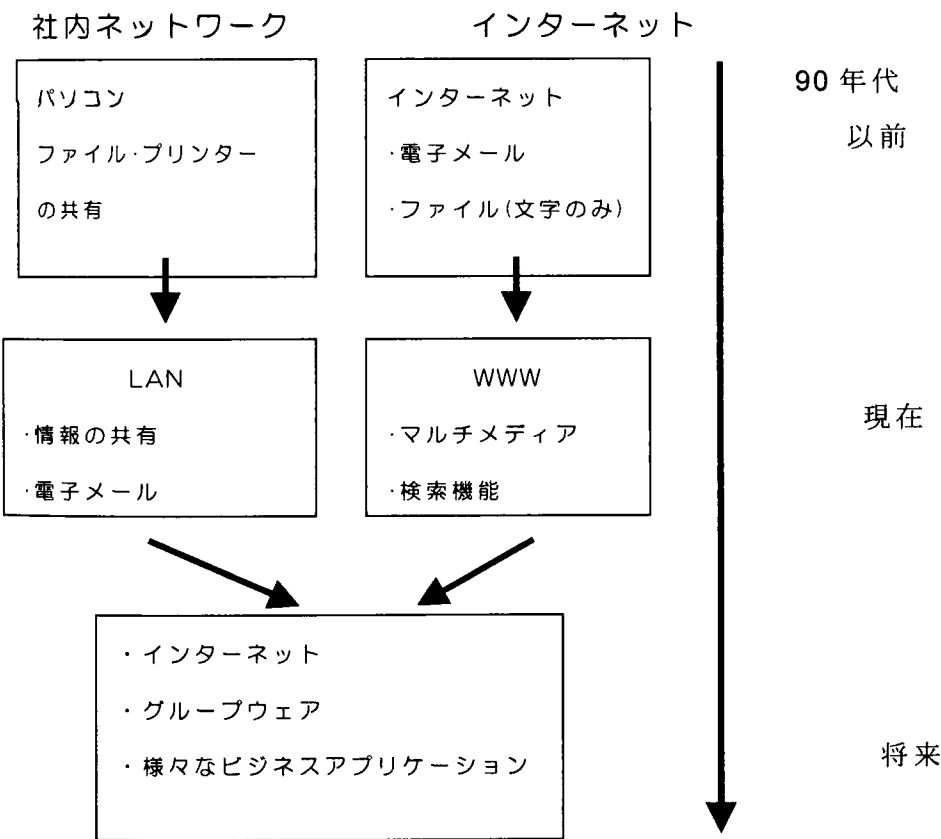
---

<sup>52</sup>宮川公男編(1995), 前掲書, 136 ページ。

<sup>53</sup>楠 真『イントラネット入門』日本経済新聞社, 1996 年, 21 ページ。

OS)などの知識のない人々にはインターネットを扱えないという短所があったが、WWW(World Wide Web)とこれを閲覧するためのブラウザソフト「モザイク」の出現によって、一般ユーザーも利用できるようになった。また、最近話題になっているいわゆる「イントラネット」のブームは社内インターネットとしてその利用の領域が広がりつつある。最近のインターネットの発展の流れについて説明したのが図表 1-6 である。

図表 1-6 情報機器と通信機器の結合



出所：楠 真(1996)，23 ページ。

また分散処理の拡大については、分散処理情報通信システムを通してよく説明できる。「分散処理情報通信システムは『オープン型経営』を実現す



る強力なツールを提供する。パソコンやワークステーションなどが高速通信ネットワークでつながる分散処理型システムは、旧世代システムでは考えられなかった低価額と速いスピードで企業間のファイル転送、電子メールなどの情報交換を可能にしている。座席にいながらにして何百キロも離れた提携企業先の担当者の顔を見つつ、会話しながら自分の書いた図面を相手のパソコンに送り込むといったことができる<sup>54</sup>。」

最後に、リアルタイム情報サービスとデータベースによる各種情報提供サービスは、高速かつ低コストで実行可能な情報探索が利用でき、経済主体間に存在する情報格差の解消を促す。

また組織間関係の形成の一部として示された「代表的資源交換」と「制度的情報交換」の水準で企業間の取引費用と関連性がある取引資産の特定性と製品仕様の複雑性も、情報化の進展によって、取引の形態に変化をもたらす。

取引特性要因のもう一つである「取引特定資産」に関しては、取引に投資が行われる程度の差という面で、情報技術と通信技術の進展によって、高度に特定のな資産が半特定の資産あるいは非特定のな資産に変わること（より汎用的な資産になること）を意味するが、これはより多くの企業が取引に参加することができることを意味する。「取引特定資産」は柔軟な生産技術によって、製造ラインをある製品から他の製品へと急速に転換することが可能になった。つまり、他の特殊ではない部品と類似したいくつかの資産特定の部品は、より多くの企業によって生産され始められることを意味する。取引に関する情報をより多くの企業がオープンに共有できるようになり、取引に当てはまる取引先を迅速に見つけることができる。

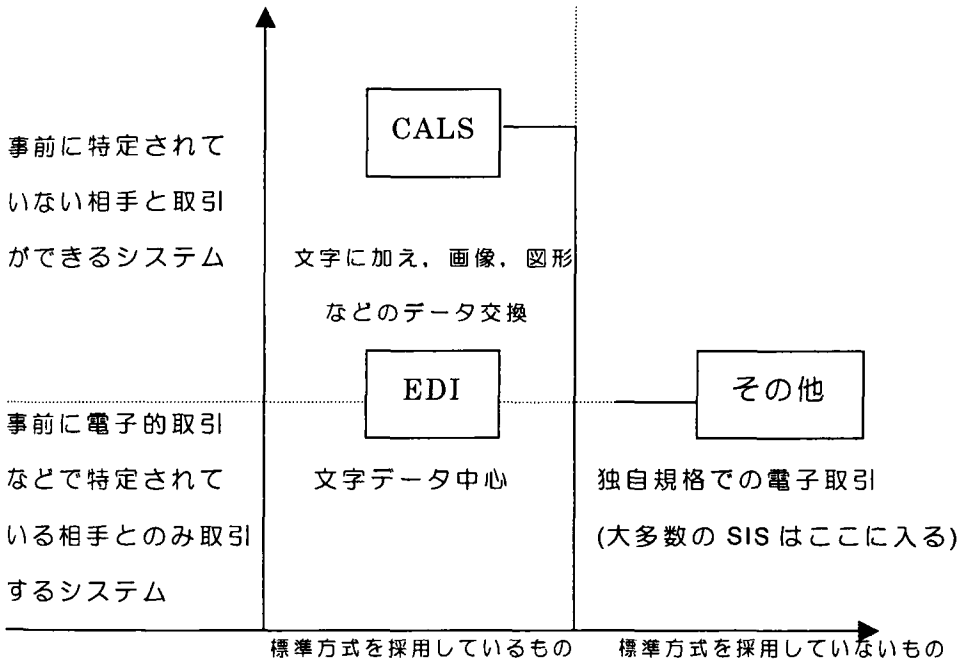
そして取引特定資産の性格と大きな関連性を持つ「製品仕様の複雑性」についても、データベースと高周波帯域の電子的コミュニケーションによって、伝統的な様式と比べ、容易に複雑な多次元にわたる製品仕様の処理

---

<sup>54</sup>国領二郎『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社、1995年、16ページ。

と伝達を可能にして取引費用を節約する。

図表 1-7 企業間オンライン・データ交換の諸概念



出所：国領二郎(1995)，47 ページ。

図表 1-7 は最近，様々な産業界でのデータベースと高周波帯域の電子的コミュニケーションの面で有効に機能している CALS(Commerce At Light Speed)<sup>55</sup>，EDI (Electronic Data Interchange)，SIS(Strategic Information System)などの位置づけを示すものである<sup>56</sup>。これは企業間オンライン・デ

<sup>55</sup>CALS の概念は次の 4 段階をへて変化した。

1985 年の「コンピュータによる米軍の後方支援システム(Computer-Aided Logistics Support system)」，1987 年の「コンピュータによる米軍の調達および後方補給支援(Computer-Aided Acquisition and Logistics Support)」，1993 年の「継続的な調達と製品ライフサイクルの支援(Continuous Acquisition and Life-cycle Support)」，1994 年の「電子取引・決済におけるスピード化と効率化(Commerce At Light Speed)」といった順に変化または発展を続けてきた。(出所：八木 勤『図解 CALS 入門』中継出版，1995 年，23 ページ。)

<sup>56</sup>CALS に関しては以下の書物を参照。

Joseph S.Martinich, “Production and Operations Management ; an Applied Modern Approach, Von Hoffmann Press, 1997, pp.347-348.

Center for Information of Industry(CII), CII-EDI Service Operating Guideline,

ータ交換が標準方式を採用しているかどうかと、電子的取引契約が事前に特定されているかどうかという区分によって異なる形態を表している。

EDI とは同一の会社において、買い手 (customers), 売り手 (supplier), そしてショップ (departments) がリアル・タイムで情報を電子的に共有したり、伝送することができる電算システムのことをいう。これはまた他の目的にも利用できる。つまり、買い手は売り手の生産システムのなかから、買い手自身のオーダーがどの辺に流れているのかを追跡できる。仮にあるオーダーがスケジュールより早く、あるいは遅く入るならば、買い手はオーダーのペースに合わせて行動することが可能である。同時に、売り手は、売り手自身の生産スケジュールを調整するために、買い手の在庫保有率に加えて、売上高と製品利用率 (product usage rate) をすみやかに追跡できる EDI を利用する。最近流行している ATM (Automated Teller Machine) や CD (Cash Dispenser), POS (Point of Sales) システムも EDI の一つともいえる<sup>57</sup>。EDI による効果をあげた企業としては、米自動車メーカーであるクライスラー (Chrysler Corporation) が見られるが、年間一台あたりに 100 ドル以上の節約効果 (年間会社総節減効果は 2 億 2 千ドル) をあげたという<sup>58</sup>。

次の CALS は、元々 80 年代半ばから米国国防総省が開発したコンピュータを利用した兵たん支援システムのことをいうが、直訳すれば「コンピュータ利用型兵たん支援システム」(Computer Aided Logistic Support system) という意味になる。この概念は現在民間の企業にも適用または拡大されつつある<sup>59</sup>。

「CALS の一般的産業用の適用については、まだ実証的な社会科学的な

---

September 1993, pp.1-7.

<sup>57</sup>八木 勤(1995), 前掲書, 84 ページ。

<sup>58</sup>Tridas Mukhopadhyay and Sunder Kekre and Sureshi Kalathur, Business Value of Information Technology: A Study of Electric Data Interchange, *MIS Quarterly*, June 1995, pp.137-138.

<sup>59</sup>石黒憲彦『電子商取引』日刊工業新聞社, 1996 年, 92-110 ページ。

研究ができる段階までにはないし、実はその具体的な姿についても明らかではないが、大きな期待が寄せられいるのがいわゆるコンカレント・エンジニアリングなど、複数の企業が共同で技術・商品開発をする際のツールとしての利用である。コンカレント・エンジニアリングとは、従来の基本部分の設計を終えてからそれに付随する詳細な部分にとりかかる、といった流れ作業的開発ではなく、それぞれの工程が他の工程の情報を共有しつつ、並列的に（コンカレントに）開発を進めるという手法だ。この採用により、開発サイクルが非常に短くなり、市場ニーズに合った製品ができるようになる<sup>60</sup>。」

以上のように、情報化の進展が企業間関係の性格を規定する要因に様々な影響を及ぼし、内部組織にあらゆる資源を囲い込む傾向より、企業間ネットワークや市場メカニズムでの取引を選好する様相を見せることを明らかにした。以下においては、組織内での IT の役割が、いかなるプロセスで内部組織での囲い込み戦略から企業間の情報ネットワークへ発展するかを考察する。

### 3. 情報技術の影響と情報ネットワークへの発展

Venkatraman(1994)によれば、組織内での IT の役割が、自動化(automation)のような効率性の向上に焦点を当てた傾向から、徐々に合併投資、提携、パートナーシップ、技術ライセンス、マーケティング協約などのような組織間配置(inter-organizational arrangement)による柔軟な企業ネットワークを維持または創造する傾向にシフトするという<sup>61</sup>。

図表 1-8 に示しているように、コンピュータと通信ネットワークが提供する情報技術が拡大された企業ネットワークを開発する過程を次の 5 段階

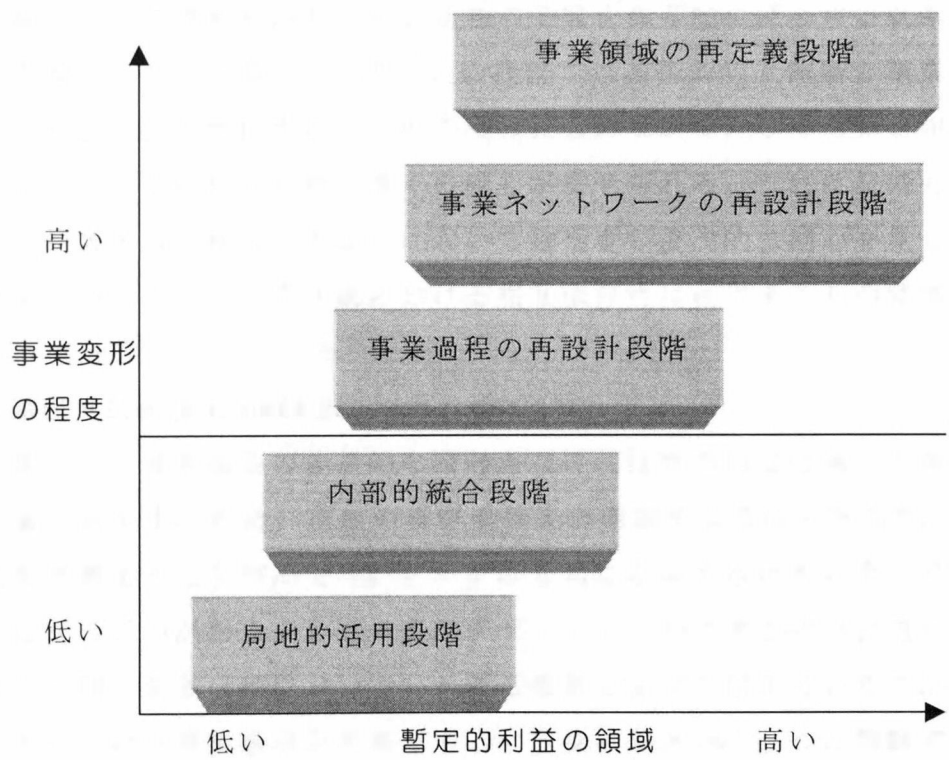
---

<sup>60</sup>国領二郎(1995), 前掲書, 16 ページ。

<sup>61</sup>N.Venkatraman, "IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition", *Sloan Management Review*, Winter, 1994, p.74.

に分類して検討することができるが、①から⑤の方にシフトすればするほど「事業変更の程度」(degree of business transformation)と「潜在的便益の範囲」(range of potential benefit)が高まる傾向を見せている<sup>62</sup>。

図表 1-8 情報技術の活用による事業変形の 5 段階



出所：N.Venkatraman(1994)，p.74.

①局地的活用(localized exploitation)

この段階では、企業内部で IT 機能を遂行するという意味として局地的活用という用語を使用する<sup>63</sup>。すなわち、この段階ではシステムの運用と機能を担当できる管理者に適当に分散されてはいるものの、システム間に孤

<sup>62</sup>N.Venkatraman(1994)，ibid.， p.74.

<sup>63</sup> N.Venkatraman(1994)，ibid.， pp.74-76.

立されている状態であるため、組織内での管理者の間に最小限の学習効果しか期待できない。経営者は情報技術の利用を通じてプロセスの原価を減少したり、顧客の要求に速やかに対応したりする組織内での情報システムを構築する段階である。

#### ②内部的統合段階(internal integration)

この段階は、情報技術を通じて事業活動の全般を体系的に統合する試みが行われる段階として認識される<sup>64</sup>。この段階では技術的相互連結と事業活動上で相互依存性を強化する。この二つの統合のなかで、事業活動を相互依存性よりは技術的相互連結に多くの関心が寄せられる。これは技術の相互連結がシステムを統合する過程において技術者が優先的に関心を見せる領域であるのに対し、事業活動における相互依存性は経営者たちの領域であるためである。

#### ③事業過程再設計(business process redesign)

この段階では、事業過程の体系的な設計がなければ技術的な領域での相互依存効果が減少するため、現在の事業過程を再構築する段階である<sup>65</sup>。事業過程を再構築するレベルで IT とかかわる利益を高めるための決定的な問題には次の三つがある。最近の組織デザインをいかにするのが合理的であるかの問題、事業活動においていかなる重要な変化が起きているのかの問題、そしていつ事業過程を再構築するべきなのかという三つの問題である。

#### ④事業ネットワークの再設計

上記の三つの段階が単一組織 (single organization) 内で情報技術で可能な事業変換に焦点を当てたならば、この段階では外部企業との相互連結を目指した事業ネットワークを再設計する段階であるといえる<sup>66</sup>。事業ネットワークの構築は単純な電子的資料を相互に交換すること限定するので

---

<sup>64</sup> N.Venkatraman(1994), *ibid.*, pp.76-78.

<sup>65</sup> N.Venkatraman(1994), *ibid.*, pp.78-79.

<sup>66</sup> N.Venkatraman(1994), *ibid.*, pp.79-83.

はなく、事業網を再構築するための技術的手段として考えられる。例えば、自動車産業においては EDI などを利用した自動車メーカーとサプライヤーとの間で標準的な EDI プロトコールを使用して部品調達過程から構造化されたデータが交換できるようになることが典型的な例としてあげられる。

#### ⑤事業領域の再定義(business scope redefinition)

事業領域の再定義は我々にとって事業とは何であり、なぜ行うということについての新しい定義を行うことを意味する<sup>67</sup>。事業領域と拡大された事業ネットワークのなかで、企業間の事業の連結に重要な役割をするようになる。

### 第3節 情報技術の発展による戦略的变化

企業間のネットワーキングにおいて非常に重要な位置を占めており、その戦略的展開を発揮できる用具の一つとして知られているのが情報ネットワークである。これは企業間関係を変化させる重大な要因としても考えられるが、90年以降、一層発展している科学技術的な進歩に伴って企業間のネットワーキングの戦略にも大きな変化が生じていることが指摘されている。その具体的な例として、国領二郎(1995)の「囲い込み経営」から「オープンネットワーク」への転換、また遠山暁(1998)の「囲い込み型戦略(groove-in network strategy)」から「協調型戦略(collaborative strategy)」への転換などがある<sup>68</sup>。

組織間情報ネットワークシステムを主宰・形成した企業は、電子的取引

<sup>67</sup> N.Venkatraman(1994), *ibid.*, pp. 83-84.

<sup>68</sup> これらの傾向は、Steinfeld, Plummer and Kraut(1995)によれば、ITが情報ネットワークに及ぼした影響として、ネットワーク内での企業間構造を決定する二つの異なる方向性をもつという。すなわち、第1が「電子的階層構造」(electronic hierarchies)への方向性と、「電子的市場」(electronic marketplace)への方向性である。

(出所:Steinfeld, Charles, Alice Plummer, and Robert Kraut(1995), "Impact of Electronic Commerce on Buyer-Seller Relationships", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol.1, No.3. )

を通して取引先を顧客や供給者としてのみでなく、情報提供者として位置づけ、一方、電子的取引に参加する参加企業側としては、安定した取引関係を維持するとともに、取引に関連するコストを大幅に削減することができる。つまり、主宰企業のコントロール下にあるコンピュータ情報システムが企業間関係においてメイン・フレームのように利用され、集中処理による規模の経済性が享受できる。

しかし各参加企業には、参加以前に自ら蓄積してきた独自仕様が存在していても、主宰企業との取引データの入出力におけるデータの各種コード、項目数、データ帳など、主宰企業の標準仕様への変換の必要性が生じる。このような変換作業による負荷の増大が時間の経過とともにますます参加企業を主宰企業に従属させ、いわゆる「囲い込み型ネットワーク」<sup>69</sup>としての形態を維持させるようになる。このシステムは主宰企業と参加企業との双方の安定成長が続く段階(競争環境が安定している場合)ではある程度維持できるが、競争環境が激しく変化する時期には、参加企業は囲い込みでの標準化から生じた否定的な側面、すなわち絶えざる経営環境への適応から生じる学習成果を妨げられ、「自律性」と情報処理能力の硬直化をもたらしてしまう<sup>70</sup>。

このような状態について国領(1995)は、維持可能な競争優位メカニズムとして作り上げた 80 年代型の「戦略的情報システム」(Strategic Information System)を例として取上げ、囲い込み型経営を維持する道具として力を発揮してきたという<sup>71</sup>。このように情報ネットワークの戦略を駆使する際、主宰企業と参加企業において矛盾する側面として現れるのが、「標準化」の進行と参加企業の「自律性」の抑制であると彼はいう。ここで標

<sup>69</sup>遠山 暁「組織間情報ネットワークによる情報化戦略」『商学論纂』第 39 巻第 3・4 号、1998 年 3 月、259-299 ページを参照。また同じ概念として国領次郎の「クローズド・システム」または「囲い込み型経営」として示している。(出所：国領二郎『オープンネットワーク』日本経済新聞社、77-119 ページ。

<sup>70</sup>遠山 暁(1998)、前掲論文、259-299 ページ。

<sup>71</sup>国領二郎(1995)、前掲論文、12-13 ページ。



準化とは取引方法、取引データの認識、処理、貯蔵、伝送方法等々、取引を行う企業間の取引形式を一致させることである<sup>72</sup>。これは上記の電子的取引へ参加する企業の組織内システムの外延的拡大による機能的限界の克服を目的にしているが、コミュニケーションを円滑化させるだけでなく、価値観の共有を促進する側面も含んでいる。

しかし、このような標準化を徹底し過ぎると、各参加企業が構築してきた組織内情報システムを撤廃させ、徐々に主宰企業の機能を高める標準化論理に支配されることになる。例えば、主宰企業の組織内情報システム固有のコードや処理方式を、組織間情報ネットワークのメリットを受け入れやすいように、徐々にその標準に変更させることが多くなる。

このように囲い込み戦略を駆使する際、結果として生ずる主宰企業主導の標準化の進展と参加企業の自律性抑制という矛盾する側面を克服するため、囲い込み型経営からオープン・ネットワーク(open network)への転換または協調型戦略への転換を余儀なくされるが、そのためには次の二つの基本的な要件が必要である、と遠山(1998)は主張する<sup>73</sup>。

第1は主宰企業の徹底した標準化による自律性抑制への対応であるが、より詳しくは二つの要件が充足されなければならない。これは「一時的に形成され、目的を達成するとともに容易に解散できるバーチャル組織の情報ネットワーク・システムとはいえ、囲い込み型戦略における組織間情報ネットワークと同様に、全体としては、生存系として環境との間において多様性バランスを実現しなければならない」<sup>74</sup>ことを意味する。この点に関して、David M. Upton and Andrew McAfee(1996)は、バーチャル工場(virtual factory)の要件として、取引上のあらゆる段階において数多くの「関係(relationship)」を支援することができ、取引への参入・撤退の自由を可能に

<sup>72</sup>標準化に関する最近の研究資料については、山田英夫『デファクト・スタンダード』日本経済新聞社、1997年を参照。

<sup>73</sup>遠山 暁(1998)、前掲論文、284-288 ページ。

<sup>74</sup>遠山 暁(1998)、前掲論文、284-287 ページ。

する情報システムを構築しなければならないと主張した。この関係とは取引先企業との結束水準の強さを表すが、具体的には企業間の取引の進行状態を交際する関係から結婚を約束する関係に徐々に進む人間の恋愛関係に喩え、①「交流段階」(dating)から②「開発段階」(engaging), ③「事業化段階」(marriage)まで、段階別に区分した<sup>75</sup>。男女の関係と同様に、取引参加者同士も、互いを知る段階から提携(事業成立)を結ぶ段階に徐々に進んで行くことが多い。①の交流段階は取引企業間におけるリクエスト、送信、商品とサービスに関する情報獲得を含めた活動をいう。②の開発段階では、相互に顧客とサプライヤーとしてやり取りすることに同意し、さらにCAD(Computer Aided Design)/CAM(Computer Aided Manufacturing)ファイリングや製造プロセスを文書化させることなど、より詳細なデータを検査または交換することを要求する。そして③の事業化段階では合弁企業(joint venture)のような継続的な関係が期待されるが、具体的に製品、在庫、そしてスケジュールに関するデータ交換などが行われる。つまり、上であげた企業間の取引関係の行われるあらゆる段階において情報システムに容易に接続または退出することができなければならないことを意味する。言い換えれば、これは主宰企業主導による標準化の徹底から生じた参加企業との硬直的關係を解消するツールとして理解できる。

そして、このような要件を充足しながら、「どのようなレベルの情報処理能力であろうと、どのようなシステム仕様であろうと、各企業の組織内システムの仕様や機能に影響を与えずに円滑なコミュニケーションを成立させることができなければならない」という要件も必要となる。

第2の要件としては、協調型戦略のプロセスにおいて事業参加者同士の「信頼(trust)」関係の確立を重視することである。これは取引参加企業間で第1の要件に必要な取引参加企業間の「標準インターフェース」の成立のみ

<sup>75</sup>David M. Upton and Andrew McAfee, "The Virtual Factory", *Harvard Business Review*, July-August, 1996, p.126. ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部『ネットワーク組織の行動革新』ダイヤモンド社、1997年、151-181ページ。

ではなく、新しい事業成立時の取引企業間の「交流段階」において各々の保有するコア・コンピタンス(core competence)の相互補完関係を確認し、事業機会とテーマを確認するため充足すべきものである。Goldman, Nagel and Preiss(1995)も信頼関係について、「アジル・カンパニー(agile company)」の展開においてその重要性を強調した<sup>76</sup>。彼らは、バーチャル・カンパニーを維持する要素の一つとして信頼を取り上げ、仮想的組織チームのメンバー間に相互の信頼が存在しなければ、競争優位に立つことも顧客とのビジネスも成功できないとしている。

しかし、上に挙げた協調型戦略へ移行する各々のプロセスにおいては、一括した情報機能の支援の程度が異ならざるを得ないことを遠山(1996)は主張する<sup>77</sup>。すなわち、「情報技術による情報システム」と、人的・組織的關係によって形成されている「人間による情報システム」との相互補完的關係を各段階で支援しなければならない<sup>78</sup>。交流段階では「人間による情報ネットワーク」による支援の度合いが高いのに対して、事業化段階の方向に進めば進むほど情報技術による情報システムの支援の度合いが高まることを意味する。これらの点から見ると、標準インターフェースを完備することによって柔軟性を高めるのではなく、両情報システムの整合性をそなえ、複合的な情報システムを構築するのが望ましいとされる。特に、遠山(1998)は、交流段階では対面的な相互作用を行う「人間による情報システム」が中心的な役割を演じ、「情報技術による情報システム」は、信頼関係の確立や熟練・技術の擦りあわせにおける対面的な相互作用を「俊敏性」

<sup>76</sup>Goldman, S.L,R.N.Nagel and K.Preiss, “Agile Competition and Virtual Organizations Strategies for Enriching the Customer”, International Thomson Publishing, 1995. 野中郁次郎訳『アジルコンピティション』日本経済新聞社, 1996年, 265-267 ページ。

<sup>77</sup>遠山 暁「情報技術を中心とする情報システム研究・実践の限界」『商学論纂』第37巻 第5・6号, 1996年5月, 168-179 ページ。

<sup>78</sup>人間による情報システムと情報技術によるとの整合性に関しては、島田達巳『日本企業の情報システム』日科技連, 59-73 ページを参照。

(agility)の見地から補完するのに意義があるという<sup>79</sup>。ここでいう俊敏性とは、「『ダイナミック』で、『状況に特有なもの』で、『積極的に変化を取り込む』、『成長志向の』、『能力』である<sup>80</sup>。つまり、交流段階では、標準化度が低く、自由取引を行う相手先企業の組み替えが柔軟な電子メールや電子フォーラム、インターネット・ホームページ等々の情報システムは、一定の範囲においては有効に働くが、あらゆるものに代替できるとは限らないと考えられる。

また「人間による情報システム」と「情報技術による情報システム」の整合性の問題と関連して、野中郁次郎(1996)による「組織的知識創造」においての「存在論的次元(オントロジー)」と「認識論的次元」という二つの分類は、協調型戦略への移行プロセスを理解するのに有効となる<sup>81</sup>。彼によれば、存在論的次元は、個人からグループ、組織、組織間への広がりを示している。また認識論的な次元には、形式的・論理的言語によって伝達できる知識として「形式知」と、特定状況に関する個人的な知識であり、形式化したり他人に伝えたりするのが難しい知識として「暗黙知」が存在するとしている。特に、情報システムの構築によって結び付きをもつ取引企業間の信頼関係という観点から見れば、形式知は「情報技術による情報システム」と非常に関わりがあるのに対して、暗黙知は「人間による情報システム」を表すのに非常に役立つ。言い換えれば、交流段階においての参加企業間の信頼性を維持するツールとしては情報技術による情報ネットワークに大きく頼るよりは、人間による情報ネットワーク・システムに比重を置き、事業化段階への移行には徐々に情報技術による情報ネットワーク・システムを中心とする方向への転換が望ましいという結論になる。

<sup>79</sup>遠山 暁(1998), 前掲論文, 287 ページ。

<sup>80</sup>Goldman.S.L, R.N.Nagel and K.Preiss, *ibid.*, 野中郁次郎訳, 前掲書, 75 ページ。

<sup>81</sup>Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, "*The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*", Oxford University Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996 年, 83-91 ページ。)

おわりに

以上のように、本章では企業間関係の変化と情報化の進展という二つの軸を中心に議論を展開した。

まず、企業間関係については、類型、形成要因、性格規定要因、取引様式の諸形態を取り上げた。類型として官僚制(内部組織)に近い形態から完全競争市場に近い形態までの間に様々な形で位置していることが明らかになった。また、形成要因として、情報タイプ、資源タイプ、情報と資源のオーバーラップタイプに分類した「連結タイプ」と、個人的レベル、代表的レベル、制度的レベルに区分される「連結レベル」があることを検討した。しかし、本論文では研究範囲を連結レベルの次元で個人的レベルを除いた代表的レベルと制度的レベルでの連結のみに限定することにした。さらに、企業間関係に影響を及ぼす諸要因に取引的特性、関係的特性要因、社会・文化的特性要因があることを明らかにしたが、研究の範囲として取引的特性要因と関係的特性要因に限定することにした。

第2の情報化の進展に関しては、概念規定、効果、情報技術の影響と情報ネットワークへの発展過程、戦略的变化等々を取り上げ、情報化の進展が企業間関係にいかなる影響力をもっているかについて検討した。

概念規定については、多くの論者のなかで用いられている様々な使用方法を取り上げ、「情報化」、「情報ネットワーク」、「情報ネットワーク化」など現在まで曖昧に使われていた概念規定を整理する機会が得られた。また、情報化の効果としては電子的伝達効果、電子的仲介効果、電子的統合効果があり、これらが企業間関係を完全競争市場に近い形にシフトさせる影響力を持っていることを明らかにした。情報技術の影響と情報ネットワークへの発展過程は、①局地的活用、②内部的統合段階、③事業過程再設計段階、④事業ネットワークの再設計段階、⑤事業領域の再定義段階という五つの段階があり、これらは事業変更の程度と潜在的利益の範囲の面から見

て①から⑤の方に進展する傾向を見せていることが明らかになった。最後に、情報技術の発展による戦略的变化について検討したが、情報技術の発展によって情報ネットワークを主催した企業の戦略にも「囲い込み型戦略」から「協調型戦略」への移行という変化があることを明らかにした。

こうして本論文の目的である情報化の進展が企業間関係に及ぼした影響についての実証的分析を行うための理論的な基盤を整えることができた。そこで、以下においては、このような基盤にたって情報化の進展が企業間関係に及ぼす具体的な変化を日本と韓国の自動車産業について検討する。

## 第2章 日本の自動車産業におけるサプライヤー・システムと情報化

はじめに

1990年代の日本の自動車産業では経済のグローバル化、規制のある面での強化および他の面での緩和、経済成長の停滞など、様々な経営環境の変化の中で、情報化の進展による企業内・企業間の新しい動きが見え始めた<sup>82</sup>。このような経営環境の変化は、極めて激しい企業間の競争を呼び起こし、競争力強化の次元で競争の単位自体が単一企業からブランドを中心とする企業間ネットワークの形態へとシフトする一因ともなっている<sup>83</sup>。

特に、通信技術の発展と情報技術の一層の発展は、情報システムをツールとした企業戦略の展開に大きなインパクトを及ぼし、企業間関係の態様を変化させたと考えられる。本章はこれらの点に注目し、情報化の進展が日本の自動車産業の企業間関係に及ぼした影響を、特にサプライヤー・システムの例を取り上げて検討する。はじめに、日本の自動車産業におけるサプライヤー・システムの全般的な特徴について明らかにしたうえで、日本の自動車産業における情報化の進展の動きを90年代以降の変化を中心に取り上げる。

---

<sup>82</sup>経営環境の変化のあらゆる要因から特に三つの要因を選択した理由は、筆者が経済のグローバル化の進展を外部からの圧力、経済成長の停滞を内部での動揺、そして二つの要素からの衝撃に対応するための法的規定の整備などを、日本自動車産業における企業間関係に変化を及ぼした大きな要因として認識しているからである。

<sup>83</sup>このように競争の単位を単一企業中心ではなく、企業間ネットワークのレベルで考慮すべきであるという考え方については、Benjamin Gomes-Casseres(1996)と浅沼万里(1997)の主張と同様である。

(参照: Benjamin Gomes-Casseres, “*The Alliance Revolution*”, Harvard University Press, 1996, pp.204-216. 浅沼万里(1997), 前掲書, 143-144 ページ。)

## 第1節 日本の自動車産業における企業間関係の特徴

前章において、我々は本論文での実証研究を進める上での二つの分析軸として企業間関係と情報化の進展とをとりあげ、それに関する理論的な考察を行った。したがって、本節における実証分析の対象は企業間関係であるが、具体的には日本の自動車産業におけるサプライヤー・システムに焦点を絞ることにする。

日本の自動車メーカーと部品サプライヤーとの関係には、三つの特徴が存在すると、藤本隆宏(1997)は主張している。彼はそれらの特徴を自動車メーカー側のサプライヤー・マネジメントの概念でとらえ、境界(インターフェース)の設定を中心に把握している。具体的には、製造における外注率(製造コストに占める部品・材料・外注費用の割合)の高さ、サプライヤーの多層性、製品構造設計の外注率の高さなどが特徴として取り上げられている<sup>84</sup>。

ここでサプライヤーとは、「部品や加工サービスを供給する企業」を総称的に示す用語である。これは自動車メーカーに対して部品や加工サービスを供給するあらゆる企業のなかで、特に「取引上の地位と技術力の両面で著しく劣位にあり、従属的な関係にあると認識されるものだけ」を示す用語としての「下請企業」とは異なる概念的な区分である<sup>85</sup>。日本や韓国の自動車産業では、両国の自動車産業の生産システムが形成される初期段階において、自動車メーカーに対する取引上の地位と技術的な面で自動車メーカーと比較して相対的に劣位にある企業を下請企業と呼ぶ慣行的用語法があった。しかし、近年では両国ともに下請企業とはいえないほどの技術力をもち、自動車メーカーに対して対等の(ある部門においてはメーカーを凌駕する技術力を有する)立場にある企業が少なくない。「サプライヤー」という用語の使用はこのような状況に着目した。なお、英語の

<sup>84</sup> 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム』有斐閣、1998年、41-46 ページ。

<sup>85</sup> 浅沼萬里(1997)、前掲書、170-171 ページ。



supplier ということばには、設備や型・治工具を供給する企業も、事務用品、調度類、ガス、電力、保険などを供給する企業もその範疇に属するが、本論文においてサプライヤーの語をいう場合には、部品サプライヤーのみを意味するものとして限定する。

藤本(1997)が日本の自動車メーカーとサプライヤーとの間の関係に見られる特徴の第1に挙げる外注率の高さについては、欧米の自動車メーカーと比べて高い傾向があったことを示し、60年代～70年代前半のいわゆるモータリゼーション期や高度成長期においてその比率が増加したという。1950年代後半から60年代前半において、日本の大手の自動車メーカーは製造上の複雑性(**complexity**)に対応せざるを得ない状況に直面しており、小企業(**small firm**)もそれなりの技術的かつ財務的な問題を抱えていた。そこで日本の自動車メーカーは、日本での「外国人投資規制の自由化計画(plan for impending liberalization of foreign investment regulation)」に迫られたりするなど、経営環境上の変化に対応するため、大規模メーカーは彼らの下請企業に多額の投資を行った。中核企業(**major firm**)は重要な製品やプロセスに戦略的に集中する反面、基幹部品、小バッチ品目の組立、そしてサブ・システムの製造などは下請企業に委任する形をとった<sup>86</sup>。このように日本の自動車産業は経営環境上の問題を解決することなどの歴史的な経緯を踏まえてその形態を整えてきた。

第2のサプライヤーの多層性については、主要取引先に基づく分類としてサプライヤー層が1次から4次部品メーカーまで多く存在することを意味する。「1次部品メーカーは(日本電装という例外的巨大企業を除けば)自動車メーカーより概して小さいが、それでも大部分は堂々たる大企業であり、大企業対中小企業の区分が一般的に見られるのは、1次メーカーと2次メーカーの間である。また、3次以下のメーカーは多くが10人以下

<sup>86</sup>Toshihiro Nishiguchi and Jonathan Brookfield, "The evolution of Japanese subcontracting", *Sloan Management Review*, Fall 1997, p.92.

の零細企業である。従業員 50～100 人の典型的な中小企業が見られるのは二次メーカー層である<sup>87</sup>。」そして最後に、製品設計の外注率の高さ(承認図)については、1980 年代においての日本の 1 次メーカーが欧米の部品メーカーに比べて、自社設計能力を持っている比率の高いことを表すが、自動車メーカーの示す仕様目標や基本設計に基づいて部品メーカーが詳細設計や部品試作・実現を行うことは「ブラックボックス」、「デザイン・イン」などとも呼ばれている。

また、図表 2-1 に見られるように、メーカーによる「戦略的サプライヤー区分」(strategic supplier segment)として日・米におけるサプライヤーとメーカーとの関係を示しているケースもある(Dyer and Cho and Chu;1998)。この区分によると、日本の自動車産業の方がアームズ・レンジス・サプライヤー(arm's length supplier)よりパートナー・サプライヤー(partner supplier)の占める割合が高く、全体的には企業間ネットワークによって組織間学習、組織間情報共有、高い信頼関係形成などを重視していることがわかる<sup>88</sup>。

図表 2-1 日・米におけるメーカー・サプライヤー間の関係

	米 国		日 本	
	アームズ・レンジス・サプライヤー(企業数:48)	パートナー・サプライヤー(企業数:46)	アームズ・レンジス・サプライヤー(企業数:48)	パートナー・サプライヤー(企業数:45)
一般的な特徴				
・年売上	4.28 億ドル	3.73 億ドル	14 億ドル	9.3 億ドル
・組立メーカーへの販売率	33.5%	33.9%	18.9%	60%
関係特殊資産				
・工場と距離	589miles	125miles	125miles	41miles
・配置転換が不可能な資本設備の割合	15.4%	13.2%	13.2%	30.6%
・対面契約の年日数/人	1169 45	3181 2.3	3181 2.3	7270 7.2

<sup>87</sup> 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編(1998), 前掲書, 43 ページ。

<sup>88</sup> Jeffrey H.Dyer and Dong Sung Cho and Wujin Chu, "Strategic Supplier Segmentation : The Next 'Best Practice' in Supplier Management", *California Management Review*, Vol.NO.2 Winter 1998, pp.60-62.

・ゲスト・エンジニアの数				
情報共有／アシスタンス				
・サプライヤーの共有する機密情報の度合＊	3.1	3.3	5.3	6.2
・サプライヤーの共有する詳細なコスト・データの度合＊	4.5	4.3	4.3	5.9
・組立メーカーがサプライヤーにコスト削減のためにアシストする度合＊	2.1	1.9	2.6	4.2
・組立メーカーがサプライヤーの品質向上にアシストする度合＊	2.9	3.1	3.0	4.4
信頼／契約				
・サプライヤーが組立メーカーに対してフェアな関係として信頼できる度合＊	4.2	4.7	6.0	6.3
・組立メーカーが変わると、アンフェアな扱いが予想される度合＊	4.2	3.6	1.6	1.6
・平均契約持続期間	2.4 年	4.7 年	3.0 年	3.0 年

出所：Jeffrey H. Dyer, Dong Sung Cho, Wujin Chu(1998), pp.60-62.

注 1)本データは 1992 年の時点で作成されたものである。

注 2)評価方法(Likert scale)は 1=ほとんどないから 7=非常に幅広い範囲までを採択している。

## 第2節 日本の自動車産業に見られる情報化の進展の動向

情報技術の急速な発展にともなって、企業における情報処理システムも長足の進歩を遂げている。EDPS(Electronic Data Processing Systems), AIS(Accounting Information Systems), MIS(Management Information Systems), DSS(Decision Support Systems), EIS(Executive Information Systems), ES(Expert Systems), SIS(Strategic Information Systems) EDI(Electronic Data Interchange), CALS(Commerce At Light Speed)等々、多数の名称がこれまで企業のコンピュータに基づく情報システムを表現す

るために使用されてきた。それらは各々が関連性を有しない、まったく独立したシステムというわけではなく、技術進歩を契機に旧システムの内容を一層充実させた新しいシステムが継続的に実現されてきたものと考えられる<sup>89</sup>。このような情報システムの歴史的な発展のなかで、日本の自動車産業は早くからも商品開発及び生産・販売などの企業活動全般に情報システムの活用を行って、経営効率を高めてきた。

### 1. 情報技術と通信技術の変化

日本の自動車産業における情報システムの発展は、情報技術と通信技術との連結とともにより優れた形態に変化してきたが、通信の場合には、法律上、次のような展開があった。

1971年の法律改正による第1次電気通信開放で同じ企業コンピュータを公衆回線につなぐことができるようになった。また1982年及び1985年の第2次電気通信開放により、異なる企業間のコンピュータを公衆回線でむすぶことにより、企業の枠を超えたネットワーク構築の可能性をもつものであった。しかし、当時の企業は特定の企業系列、業界ごとのネットワーク化を基本にしており、企業系列を超えて取引を恒常化する必要はなかった。その後、インターネットである1993年のWWW(World Wide Web)の登場は、これまで企業グループに閉じ込められていた情報システムを社会全般に広げる可能性を高めた<sup>90</sup>。「通信回線利用の自由化」を軸にする前後の区分、また「通信回線利用の自由化」以降の時期を前述した囲い込み型

<sup>89</sup> 福多裕志は情報システムの歴史的な展開を大きく6段階に分類している。すなわち、コンピュータに基づかない情報システムの時代(1950以前)、EDPS時代(1950-1959)、MIS時代(1960-1969)、DSS時代(1970-1979)、EIS・ESS・ES時代(1980-1989)、SIS時代(1990-現在まで)に分類しているが、筆者は最近インターネット技術の活用などを含んでその性格が異なるEDI、CALSの利用が目立つ今日の状況を認識すると、SISの時代は1980年代後半から1990年代初頭までに、そしてEDI、CALSの時代はその以降から現在までに分類した方が妥当であると考ええる。(出所: 福多裕志「情報システムの展開」『経営志林』第41巻第4号、165-178ページ。)

<sup>90</sup> 渡辺 明「デファクト・スタンダードと製品の増幅化」『札幌学院商学論集』第14巻第3号、1998年、1-3ページ。

進行期，協調型進行期とすれば，3段階の区分ができる。

トヨタの場合，情報システムの発展は，次のように展開された。1964年9月に全国の販売店にテレックスが導入され，同年12月には全国ネットが完成された。1979年2月からは販売店からのテレックスの通信能力を増やし，それまでのシステムを改善して2旬前に受理していた「旬間オーダー」を1旬前に短縮するとともに，「デイリー変更」の締切りも1日短縮して5日前とした。「国内新データー通信システム」はトヨタと販売店間の通信データ処理能力の拡大とコスト削減を目標に1979年4月開発に着手，1980年5月に完成したものである。従来，トヨタと販売店間のデータ通信は，「テレックス自動送受信システム」(TEXAS)により行われていたが，通信量の拡大によって通信処理コストが急増するとともに，処理能力が限界に近づいてきたため，システム部は高効率・低コストの通信とデータ処理を効果的に結合した新たな通信システムの導入を検討した。その結果として，もっとも効果的な手段として，当面，電電公社のデータ通信サービス「DRESS」(電電公社リアル・タイム販売管理システム)とテレックスを併用することとした。

1985年の「通信回線の開放」以降，1986年1月にはトヨタと販売オンライン化する「トヨタネットワークシステム」(TNS)を開発，大都市のモデル販売店との間で試行した。TNSは受注-生産-配車の仕組みがオン・ライン・リアル・タイムで結ばれ，オーダーを即時処理できるようになった。1986年には輸送過程の完成車の状況がリアル・タイムでわかるようになり，販売店で受注済みの車両を優先的に輸送することを可能にする「新車物流情報システム」を開発した<sup>91</sup>。このTNSは，「TNS-D(Dealers)」，「TNS-O(Overseas)」，「TNS-B(Body makers)」，「TNS-S(Suppliers)」という4つの情報ネットワークから構成されていた。まず，TNS-Dは，1986年に構築され，東京本社，名古屋ビル，名古屋本社と国内のディーラーとを結び，

<sup>91</sup>岡本博公『現代企業の生・販統合』新評論，1995年，65-70ページ。

旬間オーダーやデイリー変更オーダーなどの受発注情報，配車情報，納期回答や進捗情報を，双方向オン・ライン・リアル・タイムで処理するシステムである。通信量の多い東京・名古屋・大阪地区間は，日本高速通信の高速デジタル・ネットワーク化され，これらの3大ハブ局とその周辺地域のディーラーとの間には，NTTのVAN(パケット交換網を利用するDDX-P，公衆回線を利用するDDX-TP)によってネットワーク化されている。そしてTNS-Bは，トヨタとボディメーカー8社との間を高速デジタル専用回線によって結び，共通の部品表データベースにもとづく生産計画や生産順序計画の処理，CADデータの交換に利用されている。またTNS-Sは，部品メーカーとの管理情報の共有化，納入リードタイムの短縮を目的に，1980年より，部品メーカーとの間をVANで接続し，「部品メーカーのEDI(Electronic Data Exchange)化」とも呼ばれたものである。さらに，1988年東京本社と北米の生産・販売・研究開発拠点との間を専用回線(KDDの衛星通信と国際デジタル通信の海底光ケーブル)によって連結するTNS-Oが構築され，米国販売拠点であるトヨタと東京本社との間，および米国トヨタとカナダ販売本社・工場との間が接続された。これによって，輸出車両や補修部品の受発注情報，配車情報，ステータス情報，輸送船舶別の到着日，搭載車両，海外工場の部品調達などの情報がリアルタイムで通信されるようになった。

日産も自動車産業のなかでは従来から情報化に先進的に取り組んでいたメーカーの一つである。1982年1月に販売ディーラーと日産本社間の販売情報の伝達スピードと事務の合理化を目指した「日産圏データネットワークシステム」が稼動を始めた。従来のテレックス回線は新しいネットワークに転換した。さらに同年4月に販売情報システム「MAP(Market Analysis and Planning system)」を開発し，これは販売情報システムをデータベース化して本社販売情報センターで一元管理できるようになった<sup>92</sup>。1988年末

<sup>92</sup> 福井幸男「経営戦略と情報システムの有効性」『商学論究』第41巻第1号，1996年

には下請企業とのネットワークである「日産圏 VAN」を構築した<sup>93</sup>。1991年8月には既に構築されていた日産圏 VAN を基盤に他社に先駆けて「ANSWER(All Nissan Say Welcome To Every Customer)」を構築し、日産、販売ディーラー、部品メーカー、物流会社、及び納車整備センターなどの関連企業をオンラインでネットワーク化した。ANSWERは、二つのシステムからなっていた。一つは、「デイリー受注・デイリー生産」システムであり、もう一つは顧客からの1台毎の車の状況を把握する「パイプライン」システムであった<sup>94</sup>。

## 2. 企業間の情報ネットワーク

上述した情報化の進展の動きが日本の自動車産業に浸透しつつ、従来とは性質の面でかなり異なる企業間ネットワークを形成していると考えられる。(岡室博之；1993，1994，1995，小阪降秀；1994，1997)

ここでは日本の自動車産業に構築されている情報ネットワークの特徴を取り上げるが、とりわけ標準化、利用分野と利用度、導入効果と影響、利用上の問題点などを中心に検討する。

まず、標準化について見ると、各グループごとに閉鎖的な情報ネットワークで企業間の取引が行われていることから、ヨーロッパで見られる開放的な情報ネットワークが本格的に利用されているとはいえないであろう<sup>95</sup>。

実際に、メーカーとサプライヤーとの間、サプライヤー間に構築されている情報ネットワークは VAN 形式がほとんどであることが知られている。

6月，13-34 ページ。

<sup>93</sup>トヨタの TNS には 90 年までに下請 165 社が参加し、日産では 93 年で 250 社と接続していた。三菱自動車は部品調達 VAN である MV-NET を 1989 年 5 月に導入を開始し、93 年には 421 社と接続した。さらに、マツダは情報ネットワークである JUMP を 1990 年に導入した。(参照：岡室博之「情報ネットワークと下請取引関係―日独自動車産業の比較―」『一橋論叢』第 110 巻 6 号，1993 年，914 ページ。)

<sup>94</sup>福井幸男(1996)，前掲書，13-34 ページ。

<sup>95</sup>岡室博之(1994)，前掲論文，11-18 ページ。岡室博之(1993)，前掲論文，922-924 ページ。

具体的には、トヨタが TNS、日産が ANSWER、三菱自工が MV-NET という名称の VAN 形式の情報ネットワークを構築していることが明らかである<sup>96</sup>。これは情報ネットワークの導入過程と導入時期から見てもわかる。岡室博之(1995)のアンケート調査によれば、導入時期は回答した企業(189社)のなかから 80%が 80年代後半に、特に 89-90年にかけて急速に取引先との情報ネットワークを構築したという<sup>97</sup>。この時期で構築された情報ネットワークは規模別にも大きな差異がないことも注目すべきことである。

第2に、情報ネットワークの利用分野を見ると、受注(93.8%)、納入指示・検収確認(92.4%)、支払請求・支払通知(39.5%)、生産管理(20.5%)、技術・設計(11.9%)、その他(11.0%)という順に利用されている<sup>98</sup>。これは受注と納入指示・研究確認など納入に関する利用度は高いのに対し、生産管理、技術・設計などについての利用は全体的に低い水準にとどまっていると考えられる。なお、この場合、技術・設計部門以外には規模別に大きな差異を見せていないことも明らかになった。技術・設計部門に関しては CAD/CAMなどを情報ネットワーク上に利用する場合、大規模が 21%、小規模が 4%となり、規模別に差異を見せている。また、情報ネットワークで2次サプライヤーとの取引を行っている企業が約 1/3となるが、この取引も中堅または大企業に集中されていることがわかる。

第3に、導入効果について5段階評価をすると(1:まったく効果なし,5:大変大きな効果)、受注管理・納入管理などの業務の合理化とリードタイムの短縮(4.0)、情報伝達の精度の向上(4.0)、生産計画の作成・調整の容易さ(3.2)、全体としての競争力の強化(2.8)、資材・製品の在庫の減少(2.4)、取引の円滑化・緊密化への貢献(2.9)という順に表されている<sup>99</sup>。これは業務の合理化とリードタイムの短縮、情報伝達の精度の向上には大きな効果

<sup>96</sup>岡室博之(1993), 前掲論文, 921 ページ。

<sup>97</sup>岡室博之(1995), 前掲論文, 72 ページ。

<sup>98</sup>岡室博之(1995), 前掲論文, 73, 84 ページ。

<sup>99</sup>岡室博之(1995), 前掲論文, 75-76, 86 ページ。



見られるものの、それ以外の項目については低い程度しか効果が生じてないことを意味する。言いかえれば、これは前章で論述したように、VAN形式などを利用した囲い込み戦略の問題点として指摘されたが、情報ネットワークへ参加する企業の絶えざる経営環境への適応から得られる学習効果を妨害し、自律性と情報処理能力の硬直化をもたらした結果から生じたものとして理解される。これは第1の標準化と直接かかわるものとして今後の変化が予想される。

最後の利用上の問題点については、全体的にさほど大きな割合を占めてはいないことが明らかになった。しかし、比較的に高い割合を占めている問題点として挙げられる事項には、「取引先との情報システムが異なるため調整が困難である」(47%)、「関連の設備投資やシステムの運用のコストが高すぎる」(45%)などがある<sup>100</sup>。しかし、この問題は規模別に大きな差異を見せている。すなわち、小規模層では情報化投資のコストが問題になるのに対し、大規模層では多くの企業との接続が多くなり調整をいかにするかが最も大きな問題として知られていた。

### 3. 囲い込み戦略から協調型戦略への移行

しかし、企業活動のさらなるグローバル化、脱系列化が進み、部品調達も世界レベルでの最適化を目指す今日、従来の企業系列群内での情報流通のみに留まらない世界が急速に進展しつつある。このようなグローバル化の動きに対応して日本自動車メーカーでは積極的な CALS<sup>101</sup> 活動を行っ

<sup>100</sup>岡室博之(1995), 前掲論文, 74, 85 ページ。

<sup>101</sup>CALS の概念は次の 4 段階をへて変化した。

1985 年の「コンピュータによる米軍の後方補給支援システム(Commerce-Aided Logistics Support system)」, 1987 年の「コンピュータによる米軍の調達及び後方補給支援システム(Computer-Aided Acquisition and Logistics Support)」, 1993 年の「継続的な調達と製品ライフサイクルの支援(Continuous Acquisition and Life-cycle Support)」, 1994 年の「電子取引・決済におけるスピード化と効率化(Commerce At Light Speed)」, といった順に変化または発展を続けてきた。(参照: 八木 勤『図解 CALS』中経出版, 1995 年, 23 ページ。)

ている。この自動車産業の CALS 実証試験プロジェクトを「V-CALS(Vehicle-Commerce At Light Speed)」と呼び、通産省との連携のもとにトヨタ・日産・ホンダ・マツダ・三菱の5社と「STEP(Standard for the Exchange of Product Model Data)」推進センターとの共同で1995年5月より計画が推進されている<sup>102</sup>。その後、1年間の構想作りと業界内合意形成の結果、1996年5月には情報システム会社、部品メーカーを加えて26社で正式にプロジェクトを発足させた<sup>103</sup>。V-CALSの目的は、「自動車産業の競争力の強化と市場のオープン化・国際化を図るため、協調と共生を基本に、グローバルな視点で、ビジネス基盤である情報の標準化の環境づくりを進めていくこと」<sup>104</sup>である。具体的には「製品開発期間短縮」、「製品原価低減」、「部品調達の効率化」の実現を現在以上にさらに進めていくためCALS技術の充実とその活用を目指す。さらに1998年4月には、日本自動車工業会に実用化研究の受け皿組織を設立した<sup>105</sup>。将来は自動車工業会の外部組織として、業界の枠を超えてコンソーシアムを結成する展開も予想される。自動車・電力・造船・鉄鋼・建設などの各業界は通産省の後押しで、業界ごとにCALSの研究に取り組んでいる。

そしてV-CALSの取り組みには、図表2-2に示されているように、「デジタルプロセスによるBPR(Business Process Reengineering)<sup>106</sup>の実現」、

<sup>102</sup>加藤 廣「自動車産業の CALS の取り組みと V-CALS プロジェクト」

『JAMAGAGINE』 vol.31. 2月号, 2-8 ページ。

<sup>103</sup>V-CALS への参加企業には、上記した自動車メーカー5社以外にコンピュータベンダーに日本アイビーエム、日本電気、日本ユニシス、日立製作所、富士通があり、自動車メーカーと自動車部品メーカーにはアイシン精機、ブレーキ、池田物産、市光工業、大井製作所、川西重工業、カンセイ、鬼怒川ゴム工業、スズキ、ゼクセル、高田工業、デンソー、日本ケーブルシステム、日本ブラスト、矢崎総業、山川工業、大和工業、ヤマハ発動機、ユニシアジェックス、リョービがある。

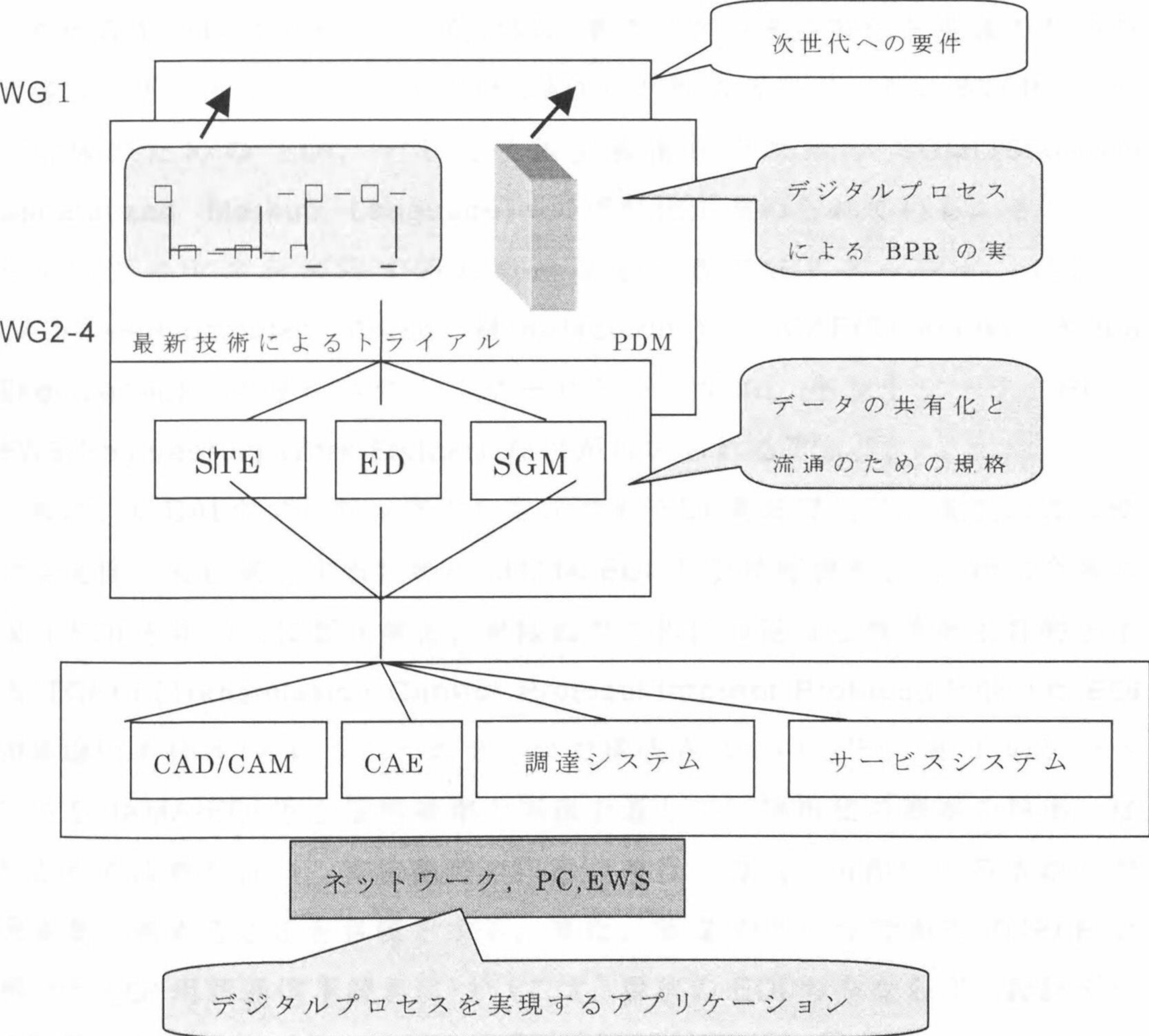
<sup>104</sup>荒井 昭「日本の自動車産業の CALS への取り組み」『日産技報』第39号, 1996年6月, 21-27 ページ。/CALS 推進協議会ホームページ(URL <http://www.cif.or.jp>)

<sup>105</sup>『日本経済新聞』1997年12月27日朝刊を参照。

<sup>106</sup>BPR とは、「コスト、サービス、時間面で相当大的な成果を達成するためのビジネス(企業・事業)プロセス(処理過程)のラジカル(抜本的)な再検討」とであると定義している。(参照: Ernest C.Huge and Alan D.Anderson, “The Spirit of Manufacturing Excellence”, Richard D.Anderson Inc.,1988. (小林 薫訳『かくして日米製造業は

「データ共有化と流通のための規格」,「デジタルプロセスを実現するアプリケーション」といったの三つの柱で構成されている。

図表 2-2 V-CALS の全体図



出所：加藤 廣(1997), 7 ページ。

第 1 のデジタルプロセスによる BPR の実現については、自動車産業における BPR の一つを目指す形として「紙の図面や書類による承認，あるいは設計検討のための試作を行わないで，CAD や文書データ等のデジタルデー

再逆転した』日刊工業新聞社，1995 年，34-35 ページ。）



タを用いて開発を実施する」ことであるが、そのコンセプトを「デジタルプロセス」と呼ぶ。このデジタルプロセスに耐える情報システム共通の基盤となる仕様や必要な要件を明確にすること、さらにその仕様を満たすシステムのプロトタイプを開発し、適用試験・評価を行う。

また第1の目的を達成するために、第2のデータ共有化と流通のための規格が必要であるが、具体的にはCADなど製品情報のためのSTEP、受発注情報のためのEDI、そして技術文書情報のためのSGML(Standard Generalized Markup Language)への規格化が進められている。そしてデジタルプロセスを実現するため適用されるアプリケーションには、CAD/CAM(Computer Aided Manufacturing)、CAE(Computer Aided Engineering)、調達システム、サービスシステム、ネットワーク、PC、EWS(Engineering Work Station)などが用いられる<sup>107</sup>。

特に、V-CALSプロジェクトのなかでのEDI実証実現は、量産部品の受発注業務を実証実現するための「JAMA-EDI取引情報標準」と、参加企業の現行EDIを新通信に置き換え、実稼動のために検証及び改善を主目的とする「TCP/IP(Transmission Control Protocol/Internet Protocol)を用いたEDI用新通信手続き」という二つのテーマで構成されている<sup>108</sup>。第1のテーマであるJAMA-EDI取引情報標準の実験を通して、実用化の課題の抽出、検証とその改善を行い、実稼動時の円滑な移行、導入を可能にする水準まで完成度を高めることを目標とする。また、第2のテーマであるTCP/IPを用いたEDI用新通信手続きについては、現状のEDIのみならず、設計データ(CADデータ、イメージデータ等)も含めた大量データを高速かつ安全、確実に電送できる機能仕様が規定されている。

<sup>107</sup>加藤 廣(1996)、前掲論文、2-8 ページ。

<sup>108</sup>TCP/IP は、ARPA(Advanced Research Project Agency)ネットのプロトコルをアメリカ国防省(DOD)が改良して標準化したプロトコルである。

図表 2-3 日本の自動車産業における情報化の進展の最近の事例

対象系列(企業)	日 付	内 容
各自動車メーカー	96.5.8	自動車メーカー各社は部品メーカーなどと共同で、ネットワーク上で系列を超えてデータをやり取りする「電子商取引」の推進母体を正式に発足。
トヨタ	97.5.20	部品の「世界最適調達」を進めるトヨタ自動車は、部品メーカーとの情報交換を円滑に行うための専用施設「サプライヤーズセンター」(仮称)を設置。
トヨタ	97.8.15	トヨタグループは特許情報を共有するため関連データベースを構築し、これで各社の特許部品や技術開発部門にオンライン提供する体制を敷き、グループ全体での二重投資を防止。
日産	97.11.9	日産自動車と三菱物産はそれぞれインターネットを利用した情報システム「エクストラネット」を取引先企業との間で構築。
日産	97.12.26	98年から総額 300 億～400 億を投資して CAD システムを前面更新する。デザインから設計、生産準備まで、一貫して手掛ける統合 CAD システムで、日本国内最大級の規模となる。
自動車各社	97.12.27	トヨタ自動車、日産自動車など自動車各社は部品メーカー、整備業者、情報システムメーカーなどと共同で、ネットワーク上で開発データなどを交換する CALS を開発する。

出所：『日本経済新聞』（筆者が日付順に整理した）

図表 2-3 は最近の日本の自動車産業における情報化進展の事例を示したものである。特に、日産の場合、同図表が示しているように、取引先企業との間に構築するエクストラネットの存在は大きな意味をもつ。イントラネットがインターネット技術を使った社内システムであるのに対して、エクストラネットはインターネットを組織内また系列の枠を超えたコミュニケーション手段として利用する。エクストラネットの特徴は、次の 5 つに集約される<sup>109</sup>。

①複数のユーザー企業の異なる情報技術レベルに合わせることができる。

<sup>109</sup>エクストラネットの成功例としては、アメリカのエアロテック社によって構築されたマクダネル・ダグラス・エアロスペース(MDA)社の「CITIS(Contractor Integrated Technical Information Service)」である。軍用機製造部門である国防総省、それに数多くのサプライヤーを結ぶこのネットワークは 1997 年 1 月で、合計 3500 以上のユーザーに利用されている。(参照：小林知代「これが『エクストラネット』だ」『日経コンピュータ』日経 BP 社、1997 年 1 月 6 日、172-175 ページ。)

- ②設置するコストが低廉である。
  - ③頻繁に入れ替わるユーザー企業を管理できる。
  - ④ユーザーに応じてセキュリティ・レベルを調整できる。
- ユーザー企業ごとに異なる回線速度に対応できる。

①に関しては、日産のエクストラネットに取引のため接続する企業の情報技術レベルがさまざまである場合も有効に対応できる。つまり、先端の情報システムをこなす組織もあれば、それとは対照的に情報システムに関する専門知識をほとんど所持していない企業も存在するため、それぞれの企業別の情報システムのレベルに合わせることができることを意味する。

②の長所としては中小ユーザー企業が低コストでそのシステムに接続できる点にある。EDIの初期段階の設備投資には通常100万円以上かかるといわれているのに対し、エクストラネットへの接続には市販ソフトとモデム(計約4万円)を購入するだけで実現できる。

③の利点は、プロジェクトごと取引企業の入れ替えが頻繁に行われる場合も十分に対応できるようになっていることである。最近、企業間の取引において有効であるといわれているEDIさえも半永久的ではあるものの、常時変動するユーザーグループに対応することは難しい。④のメリットは既存のセキュリティ層の外側に新たなセキュリティ層を設けた点である。そのシステムはエクストラネットにアクセスする各ユーザーの利用状況を監視し、その上、情報の漏れなどを防止できる極めて機密性の高い役割を果たす。

また⑤については、①と関わりがあるが、ユーザー企業にとってさまざまな通信速度を持つネットワークを基盤にしている。すなわち、テキスト情報の利用が中心となるため電話回線とモデムさえあれば十分である中小企業のレベルであれ、また電子コラボレーションや3次元モデルを使って設計の変更作業を相互に行う必要のある大企業に対しても、全体的な高速

性を犠牲にすることなく、ユーザーのニーズに応じたスピードでアクセスできる仕組みになっている。

### 第3節 情報化の進展がサプライヤー・システムに及ぼした影響

以上、日本の自動車産業における情報化の進展について具体的に検討し、日本の自動車産業において情報化の進展が二つの方向に向けて行われたこと、すなわち「囲い込み型組織間ネットワーク」への展開と、「協調型組織間ネットワーク」への展開が進められたことを明らかにした。この二つの方向性は実際、前者から後者へ転換しつつあるものの、両者がいまだに共存している傾向も見られると考えられる。本章では後者に注目し、より具体的に生産面におけるメーカーとサプライヤーとの部品取引慣行上に起きた変化を通して、上記の協調型組織間ネットワークへの進展の動きを検討する。

このような情報化の一層の進展のなかで、日本の自動車産業における企業間関係の変化に関する最近の具体的な例を日付順に示したものが図表2-4である。同図表が示しているように、最近まで取引が行われなかったトヨタ系列と日産系列との取引および、両系列と外資系の企業が徐々に取引の範囲を広げていることがわかる。

図表 2-4 系列外企業との新しい取引の例

対象系列(企業)	日付	内 容
トヨタ⇔日産	95.12.21	トヨタ自動車系のねじメーカーであるメイドー社は、同社の米国現地法人に日産自動車系の同業のサンノハシ社など三社が出資。
トヨタ⇔日産	96.6.18	日産系フジモトフォーミング工業は、トヨタ自動車系の豊田合成に対し樹脂部品の成型技術を提供。
日産	97.2.12	ヨーロッパの部品共同購入拡大(スペイン、英の取引先から納入)
トヨタ⇔米部品メーカー	97.4.12	北米生産車向けのエンジンなど基幹部品を米社から初調達。
トヨタ	97.5.20	部品の「世界最適調達」を進めるトヨタ自動車は、部品メーカーとの情報交換を円滑に行うための専用施設「サプライヤーズセンター」(仮称)を設置。
トヨタ	97.6.27	トヨタ、部品購買部署の名称を「購入」から「調達」に改め

		て「攻め」の戦略に変更。
トヨタ⇔日産	97.7.26	豊田自動織機製作所が電気自動車(EV)用充電装置を日産自動車に納入。
日産	97.9.15	日産はモデルごとに一括発注に最適な部品と部品メーカーをそのつど選び出し、従来の系列取引にとらわれない柔軟な発注方式に切り替え。
トヨタ⇔ルーカス	97.10.16	米国生産車向け部品空調部品、米ルーカスから調達(現地購買の加速)
各自動車メーカー ⇔米国部品メーカー	97.10.15	日産自動車, 98年3月から米国生産車に搭載するオートマチックトランスミッション(AT)基幹部品であるオイル・ポンプを米自動車部品メーカーイーグルピッチャーから調達。 トヨタ自動車, 米部品メーカーのデーナからエンジン耐久性や燃料消費効率を大きく左右するシリンダーライナーの購入を開始。 いすゞ自動車, 米国生産のオフロード車用アンチロック・ブレーキシステム(ABS)を米英複合企業のルーカス・バリティから購入。
トヨタ	98.1.18	トヨタ自動車の部品協力会3団体である東海協豊会, 関東協豊会, 関西協豊会が99年中に一つの団体にまとめる方針を発表。
トヨタ	98.2.15	外資・系列外に開放。部品協力体を99年に統合。
日産	98.3.22	系列優先の部品取引を廃止する。系列企業を主体に運営してきた部品メーカーの協力組として抜本的に改編, 品質と価格だけで取引先を決める購買政策に全面転換する。日産はこれまで取引がなかったデンソー, アイシン精機, などトヨタ自動車系の部品メーカーとの取引を拡大し, 外資では米ジェネラル・モータース系の部品メーカーや独シーメンスなどとの取引を拡大。
トヨタ	98.3.25	東南アジアの拠点で生産している自動車に使う鋼板の一部を, 日本製以外に切り替える方向で検討を始めた。

出所：『日本経済新聞』（筆者が日付順に整理したもの）

このような動きのなかで、トヨタの「トヨタ世界最適調達 (TOYOTA Global Optimum Purchasing)」制度は最近の日本の自動車産業における企業間関係の変化を検討するための最適の対象となる。

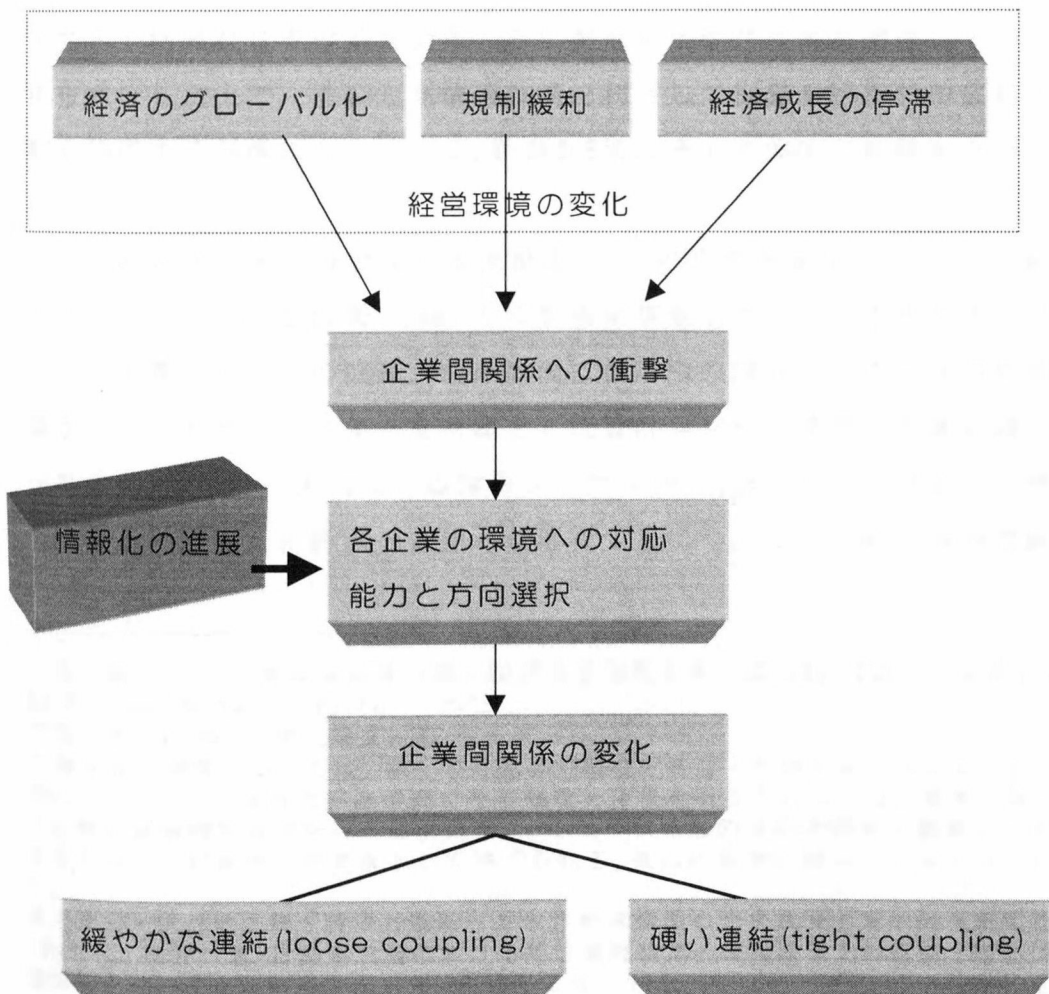
これはトヨタ自動車が80年代まで、または90年代初頭まで形成してきた企業間関係の生成原理とは非常に異なる形態として考えられる<sup>110</sup>。つまり、80年代までの高度成長期には、見られなかった日産系列や外資の企業などとの取引を行うことを通して企業間関係の再編をもたらしたことを意味する。これは図表2-5が示しているように、90年代では経済のグローバル化、

<sup>110</sup> トヨタ自動車ホームページ(<http://www.toyota.co.jp/Tomorrow/Tomorrow-j/newplan-j.html>)



規制緩和、経済成長の停滞などという経営環境の急激な変化が生じ、従来まで形成してきた企業間関係に衝撃を与え、各企業の環境への対応能力と方向選択する戦略的な変化が起こるようになると考えられる。この段階で企業の経営者は戦略的選択として情報化の進展という企業内・外部での影響を受けるようになる。結局、これらの変化が日本の自動車産業における企業間関係を緩やかな連結、あるいは硬い連結へシフトさせる役割を果たすというプロセスで展開されていると考えられる。

図表 2-5 90年代の日本の自動車産業における企業間関係の変化プロセス



トヨタ自動車は、「世界最適調達」を推進するため、世界中の購入部品のコスト競争力を比較分析できる「国際価格比較システム(Global Cost Comparison System)」, 競争力ある新規サプライヤーや新規技術を発掘するための「新規サプライヤー・新技術発掘プログラム(New Supplier and New Technology Recruitment Program)」, 世界で最高クラスの現行サプライヤーの競争力向上を支援する「現行サプライヤーへの改善支援プログラム(Reinforcement Program for Current Suppliers)」という三本柱の仕組みを構築した<sup>111</sup>。このような世界からの最適部品調達の動きは、最近トヨタ以外に日本の主要自動車メーカーである日産・三菱・ホンダ・マツダにも見られる<sup>112</sup>。この仕組みは、「複社発注政策」<sup>113</sup>によって継続的な品質向上やコスト削減を日本の系列企業のみに要求した既存の部品調達システムの枠を維持した上で、進展した情報技術を利用して世界レベルでの広範な資源を活用する形態になっている。図表2-6にはその具体的な仕組みを示している。

取引交渉の初期段階である交流段階(日本の自動車産業の取引への新規サプライヤーの参加段階)では、トヨタ現地事業所内における海外サプライヤーの新製品展示会の開設、他社車両に採用中の競争力ある部品の発掘、競争力のあるサプライヤーを対象とした設計コンペの活用、各種商談会の積極的利用など、「人間による情報システム」の支援が中心となるが、開発段階さらには事業化段階へと徐々に進行するにつれて、上記の協調型組織

<sup>111</sup> 関 智一「日本自動車多国籍企業の国際経営戦略とその優位性」『経済学論叢』第52号、1997年12月、71-72ページ。

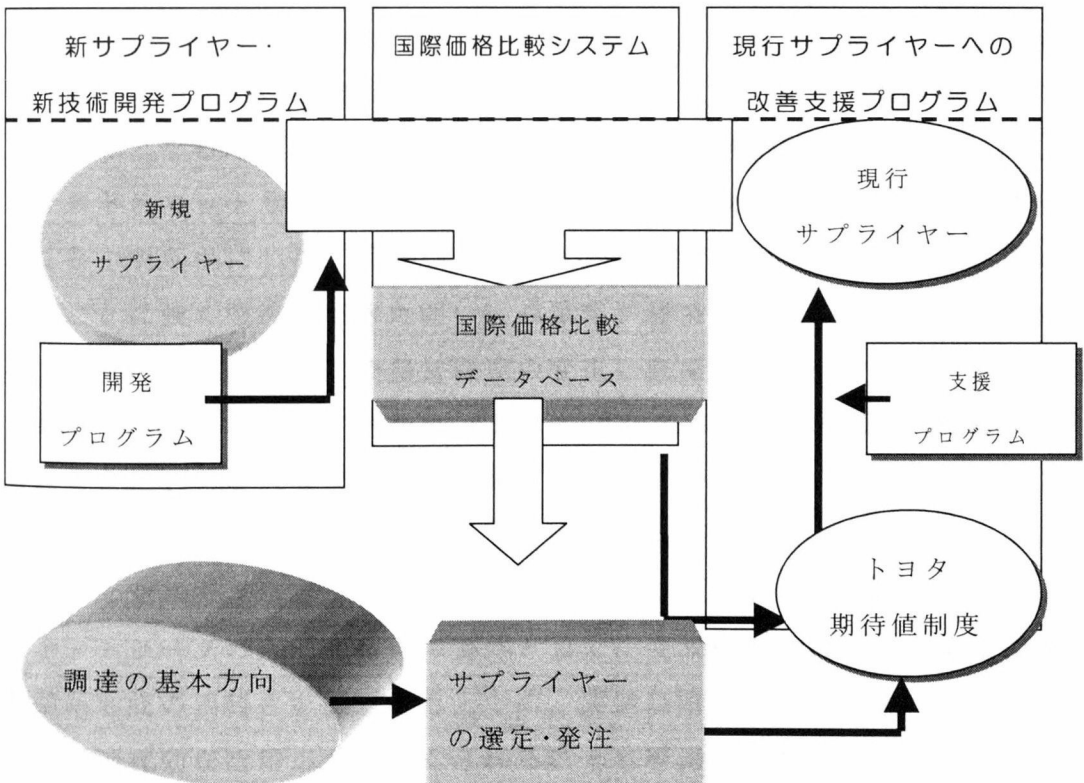
<sup>112</sup> 関 智一(1997)、同上論文、72ページ。

<sup>113</sup> 複社発注政策については、多くの研究者が関心を寄せてきた分野であるが、その具体的な例として、精緻な実証研究でその機能と存在を明らかにした浅沼萬里、複社発注政策の理論的な視点を与えた伊丹敬之、そして戦略性の存在を始めて認識した松井邇等々がその代表的な研究者として挙げられる。彼らの書物に関しては次のものを参照。

浅沼萬里・伊丹敬之編『競争と革新—日本自動車産業の企業成長』東洋経済新報社、1988年。松井 邇「自動車工業における外注管理政策・併注政策」の進展『階層的企業構造』(1)『立命館経営学』第24巻第2号、1985年。

間情報ネットワークを実現できる情報技術(V-CALS, エクストラネットなど)による情報システムの活用が有効となる。言い換えれば, 交流段階では, 標準化度合が低く, 自由に取引を行う相手先企業の組み替えが柔軟な電子メールや電子フォーラム, インターネット・ホームページ等々の情報システムは一定の範囲において有効に機能するが, あらゆるものと代替できるとは限らないと考えられる。

図表 2-6 トヨタ自動車(日本)を含む世界各地での事業共通の仕組み



出所：トヨタ自動車ホームページ([http : www//toyota.co.jp/ Tomorrow /Tomorrow- j / newplan-j. html](http://toyota.co.jp/Tomorrow/Tomorrow-j/newplan-j.html))

また、「世界最適調達」制度を推進する際、日本自動車産業の伝統的な複数発注政策の枠を維持しながら国際的な展開を行うためには、新サプライヤーの取引への参入基準の明示化・公正化を行うことが必要である。トヨタ自動車では「海外サプライヤーガイドブック」の新規発行を通してその要件を充足しているが、その具体的な内容としては購買、調達の仕組み、評価基準、売り込み時のアクセス方法等が明示されている<sup>114</sup>。

## おわりに

このように、本章では、日本の自動車のサプライヤー・システムに情報化の進展の傾向がいかなる影響をおよぼしたかについて検討し、同産業ではVANなどを戦略的に駆使する「囲い込み戦略」の駆使段階から、V-CALS、エクストラネットなどを戦略的に利用する協調型戦略の段階へ移行していることを明らかにした。言い換えれば、80年代後半までにグループまたは系列ごとに強く堅持してきた囲い込み戦略が経済のグローバル化・規制緩和・経済成長の停滞などの経営環境の変化に直面し情報システムの新たな変革が問われるなかで、情報ネットワークをツールとした協調的戦略を迫られてきたことを意味する。この要件として、取引からの参入と退出ならびに、すべての異なる企業が構築してきた、独自のあらゆる情報システムへのアクセスをより容易にさせるシステムづくりがあげられた。また、情報ネットワークの選別的利用の要件として、交流段階において企業間の信頼関係形成の困難さを克服した上での、開発段階と事業化段階における情報技術の有効な活用が余儀なくされることも看過できないであろう。

具体的に日本の自動車産業では、情報化の進展の大きな流れのなかで、部品の「世界最適調達」を進めるトヨタ自動車の専用施設サプライヤー・セ

---

<sup>114</sup>トヨタ自動車ホームページ。

([http : www//toyota.co.jp/Tomorrow/Tomorrow-j/newplan-j.html](http://www.toyota.co.jp/Tomorrow/Tomorrow-j/newplan-j.html))

ンターの設置，日産と取引先企業との間でインターネットを利用した情報システム・エクストラネットの構築，自動車各社におけるサプライヤー・整備業者・情報システムメーカーなどと共同で，ネットワーク上で開発データなどを交換する V-CALS の開発など，囲い込み型組織間情報ネットワークから協調型組織間情報ネットワークへの移行を促す情報化のさらなる進展が図られつつあることを検討した。

さらに，次章では日本の自動車産業に見られるメーカーとディーラーとの間の関係に焦点を絞り，情報化の進展の動きを異なる角度から検討することにする。

## 第3章 日本の自動車産業における生産・販売 ネットワーク・システムと情報化

### はじめに

経営環境の目まぐるしい変化のなかで、日本の自動車産業に新たな変化が生じている。なかでも生産活動領域と販売活動領域との間のネットワークはますますその重要性が問われている。しかし、この生産活動領域と販売活動領域との間のネットワークの問題は、既存の文献でも研究の対象として取り上げられてはいるものの、その研究の内容が生産活動領域もしくは販売活動領域からの偏ったアプローチが多く、議論の展開、中心概念の範囲、そして研究領域においても、生産および販売を同時に視野に収めた総体的・包括的な研究としては未だ推進の余地が残っていると考えられる。

本章では、日本の自動車産業における生産活動領域と販売活動領域との間のネットワークの観点に立ち、特に最近の情報化の進展による変化や新たな方向性を示したい。まず、第1節では生産・販売ネットワークの概念を総体的・体系的に整理する。第2節では、日本の自動車産業におけるメーカーとディーラーとの関係を検討する。また、第3節では、生産・販売ネットワークと情報化の進展との関係を取り上げ、情報化の進展が日本の自動車産業における生産活動領域と販売活動領域との間のネットワークに及ぼした影響について考察する。

### 第1節 生産・販売ネットワークの概念

まず、日本の自動車産業における生産活動領域と販売活動領域との間のネットワークに関する基本的な概念を整えるためには、既存の生産活動領

域と販売活動領域との間のネットワークについて述べた先行文献を検討する必要がある。この作業は生産活動領域と販売活動領域との間のネットワークをめぐる今後のより総体的で包括的な理論の枠組みを設定するための方向性を示す基盤となる。このような観点から議論を展開している研究者としては、浅沼萬里<sup>115</sup>などがあげられる。

生産活動領域と販売活動領域との間のネットワークに関しては多くの研究を通してその重要性が指摘されてきた。本節では既存の文献を検討し整理することによって、生産活動領域と販売活動領域との間のネットワークを分析するための理論的な基盤づくりを行う。

個別産業における生産活動領域と販売活動領域との間のネットワークの概念としては多くのものがあるが、なかでも「生・販統合」、「製販同盟」、「製販統合」等々が特に重要な位置を占めると考えられる。なお、この三つの用語の使用法の差異は、業種別の差、アプローチの差(生産活動領域からか、もしくは販売活動領域からかのアプローチの差)に峻別される。

まず、第1の「生・販統合」の概念は生産活動領域からのアプローチで、特により高度なフレキシビリティの達成という観点に重点をおいている。具体的には、自動車・鉄鋼・半導体産業を研究対象とし、産業間の差異を明らかにした岡本博公(1995)のものと<sup>116</sup>、日本の自動車産業における企業

<sup>115</sup>浅沼萬里は日本の企業間関係に関する既存の研究は狭い視野のものであると批判し、新たな枠組みの必要性を主張した。(出所：浅沼萬里『日本の企業組織－革新的適応メカニズム』東洋経済新報社、1997年、143-161ページ。)

また一寸木俊昭は戦後日本の企業経営と企業社会の変貌について議論を展開しながら、日本的特質論からの脱却の必要を強調している。彼の最近の研究では、日本社会と企業経営の変化とともに経営学にもグローバルな時代に即応し、かつ成熟段階の経済学・社会的特質を考慮したものが必要であるという。言い換えれば、日本的経営論の成果を継承しながら、より普遍性のある理論を目指すべきであるとしている。(出所：一寸木俊昭「経営学の歴史と現在－戦後日本の企業経営と企業社会の変貌－」『経営志林』第34巻第2号、1997年7月、83-87ページ。)

<sup>116</sup>岡本博公『現代企業の生・販統合－自動車・鉄鋼・半導体企業－』新評論、1995年、13-24ページ。岡本博公「生産・販売統合システムの発展」『日本経営学誌』<創刊号>、1997年、48-56ページ。

またトヨタもしくは日産と販売業者および部品メーカーを結ぶ情報システムに関する資料としては、門田安弘『新トヨタシステム』講談社、1991年、156-176ページ。

間関係を普遍的なものとして考え、他の国への適用可能性を打診しながら、メーカーとディーラーとの間のコーディネーションについて取り扱った浅沼萬里(1995)のものがある<sup>117</sup>。

岡本(1995)は日本企業の生産システムのフレキシビリティに競争力があると認識し、そのフレキシビリティが生産活動領域と販売活動領域との間のネットワーク・システムによってもたらされているという観点から議論を展開している。すなわち、生産における高度なフレキシビリティを達成するためには、①現代の巨大企業は大量生産システムを「多仕様・多品種生産」という条件を前提に組み込んでいかなければならないということと、②生産計画が生産過程での効率性を追求すると同時に需要動向を密接に反映しなければならないという二つの経営上の矛盾が生じるという<sup>118</sup>。この二つの矛盾を克服するためには、見込み生産であっても在庫をゼロ(完全な見込み生産)にするか、受注生産であっても納期をゼロ(完全な受注生産)にするかの方法があるという。しかし、現実にはこの二つの理念的な方法が常に実現するケースは稀であるため、「できるかぎり精度の高い予測に基づく

---

ジを参照。また、日産自動車を研究対象として取り上げたものとしては福井幸男「経営戦略と情報システムの有効性 - 日産自動車の生産・販売統合システム -」『商学研究』第44巻第1号、1996年6月、13-34ページを参照。

<sup>117</sup>浅沼萬里は生・販統合とは異なる生産と流通のコーディネーションという用語を使っている。(出所: 浅沼万里「グローバル化の途次にある企業間ネットワークの中での生産と流通のコーディネーション」青木昌彦、ロナルド・ドーア編『システムとしての日本企業』NTT出版、1995年。)

<sup>118</sup>大量生産システムに多品種・多仕様生産を組み込むことは難しいと岡本は指摘している。彼によれば、生産する製品の種類が多くなればなるほど、個々の生産プロセスでの効率性を確保することが困難となる。つまり、具体的には「多品種・多仕様生産を企画するとこれだけの条件変更、金型交換やロット組みに伴う段取り替えが頻繁に必要となり、その分だけロスタイムが拡大する」といっている。また生産に必要な全体的な生産過程は、多数の企業間の生産過程の有機的な連繋の下で行われるため、大量生産と多品種・多仕様生産とを同時並行的に実現するのはより困難になるという。また、需要予測の正確さと納期短縮との矛盾がある。つまり、実際の生産のプロセスには、計画時間(生産計画および生産指示が行われる時間)と、生産のリードタイム(実際の加工時間+加工順を待つ時間)が存在し、大量生産と多品種・多仕様生産という矛盾する状況では、高度のフレキシビリティを実現するのが難しいという。(出所: 岡本博公(1995)、前掲書、13 - 16 ページ。)



生産計画を立てることによって実際の需要動向との乖離を小幅に押さえながら、計画時間と生産のリードタイムをはかつて需要動向に迅速な生産対応を可能にする」仕組みを求めなければならないという<sup>119</sup>。

このコンセプトは、実際に自動車産業において OES(order entry system) によって実現されているが、最近、その一層の発展に伴ってその効率性がより向上するようになった<sup>120</sup>。この OES は生産活動領域と販売活動領域との間のネットワーク・システムを実現している典型的な例であるが、次節において具体的な検討を行うことにする。

第2の「製販同盟」は販売活動領域からのアプローチに重点が置かれ、事例として小売業を研究対象とした流通論的あるいはチャネル論的な性格が強い<sup>121</sup>。これは研究者によって「戦略的同盟」(佐藤義信, 1994)、「垂直的戦略提携」(矢作敏行, 1994)、「戦略同盟」(渡辺健二, 1994)、「製販戦略同盟」(米谷雅之, 1995)、「チャネル・パートナーシップ」(尾崎久仁博, 1996)等々のさまざまな概念が用いられているが、「有力メーカーと大手流通業者との間で比較的長期にわたる取引関係が構築され、その関係の中で特定製品カテゴリーについてのマーケティング戦略の統合化・共有化が図られる」<sup>122</sup>

<sup>119</sup>これらの矛盾する二つの観点の問題は、マーケティングの研究領域においても以前から論じられている。L.P.Bucklin(1965)が提唱した「延期－投機の原理(The principle of postponement and speculation)」それであるが、詳細な内容については以下の書物を参照。(参照: Alderson, W., *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D.Irwin, 1957, pp.423-427/石原武政他訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房, 1984年, 488-493ページ。二瓶喜博「流通における情報技術の発展と売手概念, 商品概念の拡張－延期・投機概念および交変系概念をてがかりに」『明大商学論叢』第78巻 第1・2・3号, 1996年3月, 1-38ページ。)

<sup>120</sup>ある自動車企業の生産・販売統合システムを1990年代前半のものと1994年以降構築されている新しいものとを比較した最近の論文が岡本博公「生産・販売統合システムの発展」『日本経営学会誌』創刊号, 1997年, 48-56ページである。

<sup>121</sup>J.C.Anderson and J.A.Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, January 1990, p.40./伊藤友章「製販同盟とマーケティング・チャネルにおける組織間関係の検討」『商学研究論集』第4号, 1995年, 15-34ページ。矢作敏行・小川孔輔・吉田健二『生・販統合マーケティングシステム』白桃書房, 1993年。

<sup>122</sup>上原征彦は、製販同盟に関する認識について、取引コスト理論、チャネル・パワー理論では製販同盟の本質に肉迫できないと主張し、特定の企業が他の取引企業をパワーをもって制御する組織間関係として捉えられるのではなく、双方が得意とする機

仕組みとして認識される傾向がある。

図表 3-1 製販同盟をめぐる様々な議論の展開

概念	主な視点	研究者名	出 所
戦略的 同盟	買手と売手の関係において、取引の敵対的な関係から有効関係を強調するようなパラダイムへの変換	佐藤義信	「有力メーカーとパワー・リテラーの戦略的同盟(1)×(2)×(3)」『流通情報』第 287-289、1993 年。
生・販 統合	情報類・物類の目指した垂直的提携を強調	矢作敏行・小川 孔輔・吉田健二	『生・販統合マーケティング・システム』白桃書房、1993 年。
垂直的 戦略 提携	戦略提携の視点	矢作敏行	「『取引』から『提携』へ」『RIRA 流通産業』第 26 巻第 5 号、1994 年。
戦略 同盟	買手と売手との間における「関係の対等性」を強調	渡辺達郎	「流通における製販同盟とチャネル組織の再編成:戦略同盟へのチャネル論的アプローチ(1)-(5)」『流通情報』第 303-307 号、1994 年。
製販 戦略 提携	製造企業と販売企業の間での垂直的な戦略提携であると認識し、その基本的な性格を取引論的な視点から考察	米谷雅之	「製販戦略提携の取引的考察」『山口経済雑誌』第 43 巻 第 3・4 号、1995 年。
チャネル・ パートナーシ ップ	従来のチャネル研究の伝統的視点	尾崎久仁博	「流通におけるパートナーシップ:その成功要因と不安定性」『同志社商学』第 48 巻 第 1 号、1996 年。

出所：筆者が各資料から整理したもの。

また、これを歴史的プロセスの観点から説明すると、日本の流通機構が

能統合そのものとして理解されねばならないと主張している。  
上原征彦「製販同盟と流通機構の変化」『経済研究』第 108 号、1997 年 3 月、9 ページ。

その伝統的形態から情報ネットワーク技術を活用したチェーン・システムへと変化するプロセスとして認識される。そして、これはメーカーのチャネル・パワーが強かった時代に比べると、流通業者のそれが強くなる時代に変化してきている点に注目しているとも考えられる<sup>123</sup>。

製販同盟に関するアプローチは上にも述べたように流通論的あるいはチャネル論的立場で、しかも戦略を重視した理論的な展開が行われている場合が多い。具体的には、①生産・流通・在庫様式におけるの投機型から延期型(同期型)への市場戦略の変化(高橋克義, 1994; 嶋口充輝・石井淳蔵, 1996), ②返品制やインセンティブの縮小ないし廃止が象徴するような商慣行の変化と、商人としての社会性が認められた卸業売者の圧縮あるいは排除等々の現像(加藤 司, 1995), そして③寡占メーカーと大手流通業者との間での組織間関係の協力的対応の一形態(崔 相鐵, 1997)等々である<sup>124</sup>。なお、筆者は本稿では製販同盟という用語を使用しているが、多くの研究者たちがチャネル論的な研究の立場から様々な名づけを行った。その具体的な研究事例を整理したのが図表 3-1 である。

そして最後に、この両活動領域のアプローチにかかわる共通テーマとして「製販統合」という概念がある<sup>125</sup>。これは、メーカーとディーラー間における「情報の統合」と「意思決定の統合」とに重点をおいた概念である。ここでいう情報の統合とは、「所有権統合や資本の統合とは異なる弱い統合で、一般的な取引関係の中では公開されない生産情報や在庫・販売・店頭情報を相互に公開しあうことによってミクロ的な需給の効率化、在庫回転率の向上を目指すシステム」のことをいう。また意思決定の統合とは、「メーカーと流通業者との緊密な結びつきを前提にしたもので、短期的な生産量調整

<sup>123</sup>上原征彦(1997), 同上論文, 10 ページ。

<sup>124</sup>崔 相鐵「流通系列化の動揺と製販同盟の進展-信頼概念の問題性としてパワー・バランスの追求傾向へのチャネル論的考察」『香川大学経済論叢』第 70 巻第 2 号, 1997 年 9 月, 244 ページ。

<sup>125</sup>石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社, 1996 年, 1-6 ページ。

などの問題だけではなく、設備投資を含めた長期的な意思決定に及ぶ統合」のことをいう。しかし花岡 菖・太田雅晴ら(1996)は、いわゆる製販統合(狭義)の基本目的は、「製品の企画、設計、製造、販売サイクルをサービスのサイクルに極力近づけること」であり、具体的にはリードタイムの短縮、顧客ニーズに合致した多様な製品やサービスの低廉な価格での提供などを目指すものであると主張している<sup>126</sup>。この場合は製販統合という用語を使用しているものの、概念の内容と範囲においては第1の生・販統合に近い議論の展開を進めている。

このような三つの概念をめぐっては、研究者によって様々な研究対象に対し多様なアプローチがなされたこともあるが、生産活動領域と販売活動領域間のより緊密なパートナーシップを通して目まぐるしい経営環境の変化に対応していく努力として理解でき、また従来とは異なる傾向、すなわち支配・従属関係(非対称的關係)から協調的關係(対称的な關係)へ、そして資本あるいは人的資源による硬い連結から情報や機能的な統合による緩やかな連結にシフトしている点に注目していることは明らかである。

生産・販売ネットワークの概念を整理するにあたり、まず一般論としてのネットワークの定義について検討する。ネットワーク(network)の概念の規定には論者により様々なものがあるが、Aldrich と Whetten(1981)によれば、ネットワークとは、「あるタイプの関係によって結ばれたあらゆる単位の総合体(totality)」である<sup>127</sup>。そして企業間関係のネットワークの諸類型、すなわち企業間関係または組織間関係のあらゆる類型を表すものとしては、Grandori(1987)の「組織間関係の連続体」が有効性をもっているように思われる<sup>128</sup>。企業間関係の諸類型に関しては、市場の「見えざる手(invisible

<sup>126</sup>花岡 菖・太田雅晴編『製販統合型情報システム』日科技連、1996年、16-17ページ。

<sup>127</sup>Aldrich.H.E.,D.A.Whetten(1981), ibid., pp.385-408. 浅沼萬里(1997), 前掲書, 156ページ。

<sup>128</sup>A.Grandori (1987), pp.166-167. 文 載皓「情報化の進展による企業間関係の変化に関する予備的考察」『商学研究論集』第7号、1997年7月、191-210ページ。

hand)」による競争関係という一方の極から、ヒエラルキー(hierarchy)の「見える手(visible hand)」による権限関係という他方の極までの連続体のうち、中間部分がその考察対象になる<sup>129</sup>。

組織間(企業間)の連結関係については、E.M. Eisenberg(1985)の行った連結タイプ(linkage type)と連結レベル(linkage level)という二次元の分類を本稿では採用することとする<sup>130</sup>。第1の連結タイプは、組織間が非物質的で象徴的な情報で連結されているか、あるいは有形の人材・金銭・製品という資源(material)で連結されているか、に関する問題である。そしてこの次元は①情報タイプ②資源タイプ③情報と資源のオーバーラップ・タイプの三つに区分される。また、第2の連結レベルの次元でいうと、①ある組織が別の組織の個人と情報あるいは資源の交換をする形態の個人的レベルでの連結(personal level)、②当該組織を代表する単位レベルでの連結(representative level)、そして③当該組織全体の制度的レベルでの連結(institutional level)の三形態に分類することができる。このようなネットワーク組織に関する様々な定義や類型も多数あると考えられるが<sup>131</sup>、本稿では今井のいうところの「産業社会において中心的な役割を果たすものとして企業ネットワークのそれぞれの単位が自立性を確保しながら、密接に相

<sup>129</sup>企業間関係の連続体で見られる各形態についての説明は文載皓(1997)の前掲論文を参照。また企業間関係または組織間関係における概念、生成原理、関係維持に関する最近の書物としては、Mark Ebers *et al.*, *The Inter-Organizational Network*, Oxford University Press, 1997 を参照。

<sup>130</sup>E.M. Eisenberg, *et al.*, "Communication Linking in Interorganizational System: Review and Synthesis", in B. Dervin and M.J. Voigt(eds.), *Progress in Communication Sciences*, vol.6, Blex Publishing Corporation, 1985, pp.236-245. 佐々木利廣(1990), 前掲書, 4-7 ページ。

<sup>131</sup>寺本義也の場合は、企業間関係を「ネットワーク組織」という表現しながら、ネットワーク組織の主要な属性について次のように主張した。「①独立した複数の組織の間で、ある程度継続的な相互作用の集合から構成される。②参加組織のドメイン(活用領域)の間に部分的な重なりが存在する。つまり、何らかの程度において参加組織間に共通目的(ドメイン・コンセンサス)が存在しうる。③参加組織間にはそれぞれ保有する資源の間に何らかの補完性ないし依存性がある。④参加組織間にはこれらの資源を相互に交換し、結合することによって(交換関係)、一定の目的を実現しようとする。」(出所：寺本義也「ネットワーク・パワー；イノベーションとパワー関係」『組織科学』Vol.21 No.1, 1987年6月, 2-14 ページ。)

相互作用し合って絶えざる革新を生んで行き、その過程を通して相互関係の構造自体も不断に定義し直されて行くようなタイプ」のネットワークに注目したい。

筆者が考えている生産活動領域と販売活動領域との間のネットワークについての全体的なイメージは次のようである。まず、生産活動領域から見ると、生産活動領域を製造と研究開発(R&D)に分けて分析する視点に立っているが、製造に関してはメーカーとサプライヤー間の関係も含まれる。これは上で取り上げた第1の「生・販統合」に比べれば、メーカーとサプライヤーとの関係、そして研究開発までも視野に入れた、より広範なアプローチになる。また販売活動領域においては卸売業と小売業が含まれ、流通と販売に関するすべての要素が含まれている。しかし従来においては、このような生産活動領域と販売活動領域との間で個別企業ごとに情報の流れと物の流れが別々に認識され、二つの流れ自体も総括的にマネジメントされていなかった傾向があったと考える。そのうえ、組織間の関係においても製販同盟の現状から見られるように、より対称的な(symmetric)関係への新しい進行を、これからの方向性として示している。さらに第3の概念、「製販統合」の延長線上にも立ち、生産活動領域と販売活動領域のすべての範囲を含む情報と意思決定の過程を統合するという観点から議論を進める必要がある。生産活動領域のなかのメーカーとサプライヤーとの関係については、情報化の進展がもたらした最近の変化を中心に議論を展開したことがあるが(文, 1998 - a), 本章では生産活動領域において研究開発(R&D)までも含め、さらに販売活動領域との関係にまでも広げたより広い視野での総体的な検討となる。

また、このように総体的で包括的な視野を包摂するシステムを主導またはコントロールする主体として、中核企業(core firm)がその役割を演じるようになる。この議論の展開は、経営環境に対応できる企業競争力の強化という面でグローバルな視点に立って①ブランド中心、②中核企業、③ネ

ネットワークの形成の必然性を強調した Milgrom and Roberts(1990)の主張に基づいている<sup>132</sup>。これらの要件は、基本的に「現代の経済に特徴的な、大量に販売される種類の耐久財で、とりわけアセンブリー型の産業によって生み出される種類のものがどのようなシステムによって生産され流通されているか」という問題とかかわる。浅沼(1997)は、こうした製品分野で個々の最終製品は、「それにブランドを付与している『中核企業(core firm)』が他の企業との取引関係に入ることによって作り出す企業のネットワークを通じて生産され、流通している」と主張している<sup>133</sup>。この「中核企業」とは、特定のブランド(あるいは一組の複数のブランド)に責任を有する企業が他の諸企業と取引関係を開始することによって作り出す多数企業のことである。現代の経済に特徴的な大量に販売される耐久財の製造と販売における競争は、不可避免的に、多数企業のネットワーク間の競争となる。日本の自動車産業の場合にも、自動車メーカーが中核企業となり、資本関係としては独立しているフランチャイズ契約などの機能的統合という形態で企業間ネットワークを形成している。

以上、生産・販売ネットワークという概念について論述したが、実際にこれらの要件を充足している概念として最近注目を浴びているサプライヤー・チェーン・マネジメント(Supply Chain Management ; SCM)もしくはベスト・プラクティス・アプローチ(Best Practice Approach)のコンセプトを取り上げたい。

Turner(1993)は、SCM を、原材料のサプライヤーから製造、流通、そして最終消費者などの多様なレベルまでを総体的な見地から、連結する技法(technique)であると定義した<sup>134</sup>。そして SCM を通して得られる利益には、

<sup>132</sup>Milgrom .P., and Roberts.J., “The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization ”, *American Economic Review*, 80, pp.511-528. 浅沼萬里(1995), 前掲書, 275-276p ページ。

<sup>133</sup>浅沼萬里(1995), 前掲書, 274-275 ページ。

<sup>134</sup>Phillip W.Balsmeier and Wendell J. Voisin, “Supply Chain Management :A Time-Based Strategy”, *Industrial Management*, September/October 1996, p.24.

顧客サービスの増大，在庫水準の減少，流通センターの統合促進，在庫管理費用の低減などがあるが，さらにサプライ・チェーン統合(Supply Chain Integration)にトップマネジメントの支持が不可欠であるという<sup>135</sup>。SCMは1990年代に入って米国で広がったが，原型はトヨタ自動車の生産方式に見られるジャスト・イン・タイム(JIT)からヒントを得て，米国企業がさらにより効率的なシステムとして構築したシステムという認識が一般的である。また，これは日本に逆輸入され，今後の日本の自動車産業やハイテク産業にも大きく影響を及ぼすであろう<sup>136</sup>。特に，このSCMは在庫圧縮，納期短縮などの効果，という点ではトヨタ自動車のカンバン方式と類似であるが，情報通信技術をフルに活用する点が特徴として知られている<sup>137</sup>。

一方，Cobertt and Blackburn and Wassenhove(1999)はこのようなパートナーシップを共通の目的のために協力する二つの企業が目標達成とともに2社間の提携(association)が解消される「戦略的提携(strategic alliance)」とは異なり，パートナーシップの面においてより全面的な(open-ended)協力を本質とするのがSCMであるという<sup>138</sup>。

## 第2節 日本の自動車産業におけるメーカーとディーラーとの関係

前節においては，生産活動領域と販売活動領域との間のネットワークをめぐる様々な概念を整理し，より総体的で包括的な概念として生産・販売ネットワーク研究の新しい方向性を示したものがSCMであることを明らかにした。本節では実際の日本の自動車産業におけるメーカーとディーラーとの関係を検討することによって，上で取り上げた三つの概念の適用状況

<sup>135</sup>Phillip W.Balsmeier and Wendell J. Voisin(1996), *ibid.*, pp. 25-26.

<sup>136</sup>『日本経済新聞』1998年8月25日，26日朝刊。

<sup>137</sup>『日本経済新聞』1998年9月3日朝刊。

<sup>138</sup>Charles J. Cobertt and Joseph D. Blackburn and Luk N. Wassenhove, "Partnerships to Improve Supply Chain", *Sloan Management Review*, Summer 1999, pp.71-72.



ならびに SCM の今後の適用可能性を検討する。

### 1. 日本の自動車販売システムの生成とその発展の歴史的な展開

日本の自動車産業におけるメーカーとディーラーとの関係は、フランチャイズ・システムによって構成されている。このフランチャイズ・システムとは、「製造業者が、一般的に定められた地域において、特定の方法で製品を販売するという約束と引き替えに、ある販売業者に対して、製品業者の製品やサービスを販売する権利を認める」<sup>139</sup>というシステムであり、また、両者の関係形成における歴史的な展開を考察することは、現在の日本の自動車産業における生産活動領域と販売活動領域との間の性格づけ、および今後の両領域間の関係をめぐる変化への方向性を予測するのに役立つであろう<sup>140</sup>。

日本の自動車産業におけるメーカーの販売店に対する出資率を検討することによって、経営支配権をめぐるメーカーとディーラーとの間の関係を把握できる。図表 3-2 に示されているように、メーカーによって多様な形態でメーカーとディーラーとの関係を形成している（1997 年 12 月現在）。トヨタ自動車と本田技研工業の場合、国内販売店に限っては、各販売店に対する出資比率がほとんどゼロであるが、それとは対照的に日産自動車といすゞ自動車の販売店に対する出資比率はほとんど 100%に近いことがわかる。また、ほとんどのメーカーが海外での販売店に対しては 100%の出資比率(直営的な要素が強い)を示していることもわかる。

しかし、このようなメーカーごとに異なる形態は、戦前におけるディーラーの形成経緯を辿ってみることによって、その今日的な意味を確認す

<sup>139</sup>川越憲治編『最新一販売店契約ハンドブック』ビジネス社、1986 年、3 ページ。

<sup>140</sup>フランチャイズ・システムについては次の書物を参照。

Thompson, D.N., “*Franchise Operations and Antitrust*”, D.C. Health and Company, 1971. 浅井憲三郎訳『フランチャイズ・システムー経済学的・法学的分析』東京教学社、1973 年、10-15 ページ。島田克美『企業間システム 日欧米の戦略と構造』日本経済評論社、1997 年、243 ページを参照。

ることができる。日本における自動車産業のディーラー展開の開始は、1920年代後半における日本フォード(1925年設立)と、日本GM(同1927年)による全国的なディーラー網の形成からである<sup>141</sup>。図表3-3では日・米自動車産業における流通システムの展開を示している。同図表が示しているように、日本と米国のディーラー・システムの展開は、経営環境の差、特定の法律的な制定の有無、そして取引慣行の差などによって各々異なる方向へ進められ、今日までに至っている。

図表 3-2 日本の自動車産業におけるメーカーの販売店に対する出資比率

企業グループ名	出 資 比 率 (国内)	出 資 比 率 (海外)
トヨタ自動車	トヨタ店(0), トヨペット店(0), カローラ店(0), オート店(0), ビスタ店(0)	米国トヨタ自動車販売(100), トヨタモーターセールスオーストラリア(100)ドイツトヨタ(100)
日産自動車	日産サニー東京販売(100), 日産プリンス東京販売(100), 東京日産モーター(100), 愛知日産自動車(100), 東京日産自動車(25)	東京日産自動車(100), カナダ日産自動車(100)
本田技研工業	ホンダ四輪広島(0), ホンダクリオ新東京(0), ホンダクリオ埼玉(0), ホンダヘルノ新・東京(0), ホンダヘルノ愛知(0), ホンダ四輪販売岡山(0), ホンダ四輪販売香川他国内122社(0)	アメリカンホンダモーター(100), アメリカンホンダモーターカンパニー(100), ホンダモーターヨーロッパ(100), ホンダトイチェラント(0), ホンダフランス(100), ホンダモーターブラジル(100)
いすゞ自動車	神奈川いすゞ自動車(100), 大阪いすゞ自動車(100), いすゞモーター東京(99.6), いすゞモーター大阪(95), いすゞモーター中京(100), 東京いすゞ自動車(34.5), 福岡いすゞ自動車(100)	アメリカンいすゞモーターズ(80), いすゞモーターズアメリカ(100), スバル・いすゞオートモーティブ(49), いすゞゼネラルモーターズオーストラリア(60)

出所：『企業系列総覧(98年度)』(週刊東洋経済臨時増刊), 1997年12月, 東洋経済新報社, 67-70ページ。

米国の場合, 図表3-3が示しているように, 1956年の「誠実法」(The Good Faith Act)の制定を契機にディーラー・フランチャイズ・システムをめぐる

<sup>141</sup>塩地 洋「『系列販売』の生成・変容・再形成」『商経論叢』第32巻第3号, 1992年2月, 189ページ。

メーカーとディーラーとの間の関係に大きな変化が生まれた<sup>142</sup>。米国は、1950年代において、GM, Ford, Chryslerといったビッグ・スリー(Big Three)による強固な寡占体制の確立、朝鮮戦争の終結に端を発した過剰生産の表面化等という状況にあった。市場争奪戦に直面した当時の米国の寡占的メーカーは、販売業者に対し排他的専属制(exclusive representation)を前提としたフランチャイズ解除の威嚇を背景に、一方的・専制的支配力を行使した。

しかしメーカーとディーラー間の利害衝突は、フランチャイズ・システムをめぐるディーラーの経済的な闘争を生み、その後米国議会を舞台とした政治的闘争へと発展し、これが「誠実法」の制定に結実していった<sup>143</sup>。この法案の制定の背景にはフランチャイズ解除を背景としたディーラーに対する寡占メーカーの支配力の行使と、これに対抗するディーラーによる地位改善のための立法運動(集团的対抗)があった<sup>144</sup>。

<sup>142</sup>米国での「誠実法」(The Good Faith Act)をめぐる歴史的な展開については、以下のものを参照。

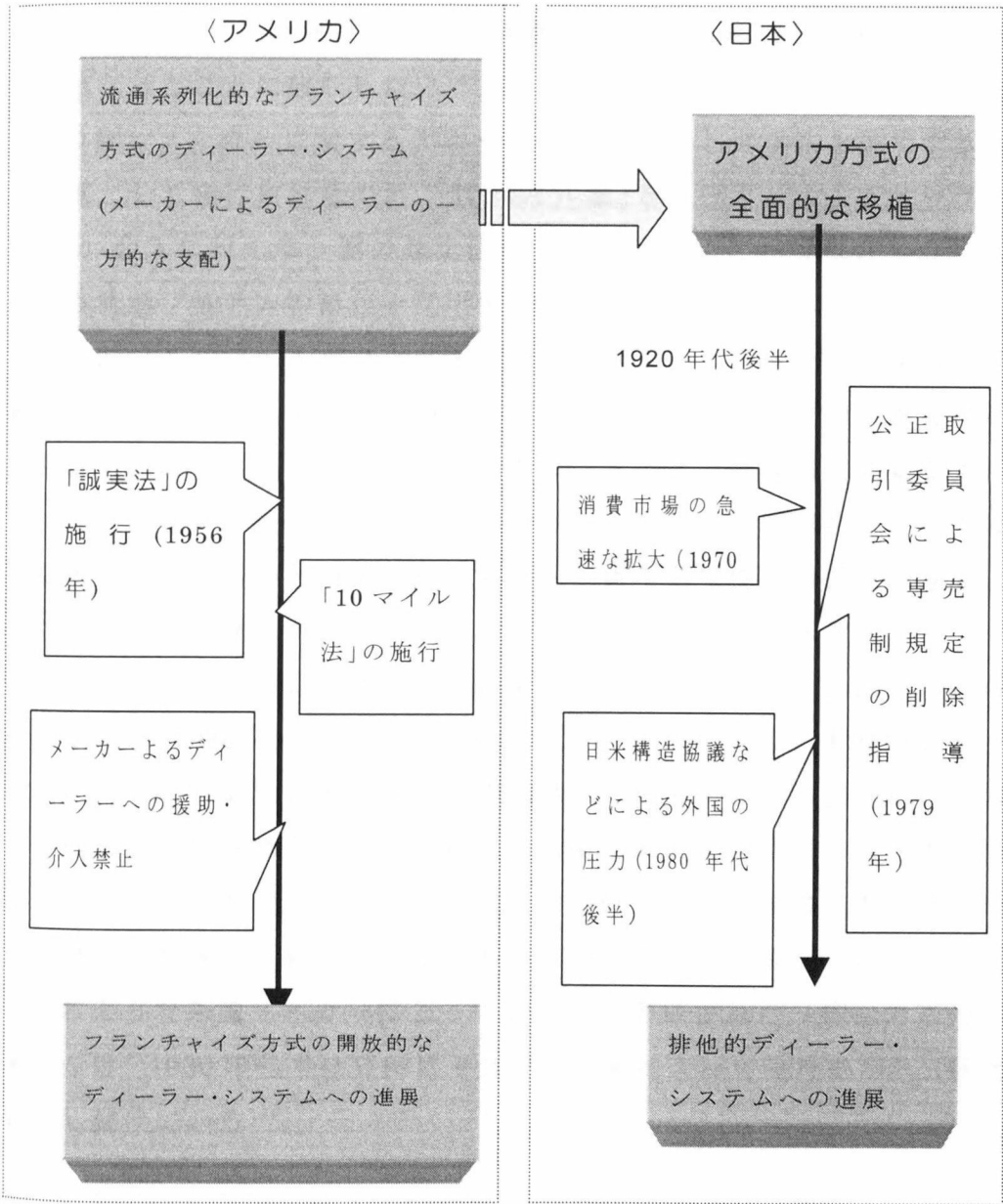
Stewart Macaulay, *Law and the Balance of Power*, Russell Stage Foundation, 1966, pp.46-47, 70-71. 加藤 詞「排他的専属制における交渉力の動態—アメリカの自動車産業の制定過程をめぐって(その1)」『星陵台論集』第13巻 第1号, 1980年9月, 107-126ページ。同「排他的専属制における交渉力の動態—アメリカの自動車産業の制定過程をめぐって(その2)」同上 第14巻 第3号, 1982年3月, 43-72ページ。公正取引委員会事務局編『流通系列』大蔵省印刷局, 1977年, 20-22ページ。

<sup>143</sup>加藤 詞(1980), 同上論文, 108-109ページ。

<sup>144</sup>フランチャイズ解除を背景としたディーラーに対する寡占メーカーの支配力の行使は、交渉力(bargaining power)の格差から得られる優位的な地位を利用した方策であるが、具体的に次のようである。第1に、フランチャイズ協約の廃棄・非更新の脅威によって、ディーラーに対して強制的押し込み販売(forcing)を行った。第2に、販売割当の達成度に応じた極端な累進的なリベート制の適用、協調性の高いディーラーへの売れ行きの良い車種の優先的割当である。第3は、寡占メーカーによる追加的な直営ディーラーの投入である。(出所:加藤 詞(1980), 前掲論文, 114-116ページ。)また、ディーラーによる地位改善のための立法運動(集团的対抗)については、1954年1月全米自動車販売業者連盟(National Automobile Dealers Association, 以下、NADAと略称)の年次大会に結集したディーラーにより採択された以下のような要求案がある。

①生産を需要に現実的に調整すること, ②密売(bootlegging)の抑制, ③テリトリ—保証の再確認④中古車問題についてのメーカーとディーラーの協約, ⑤フランチャイズ協約の改訂, ⑥メーカーの強制を意味する圧力の排除などである。(出所:加藤 詞(1982), 前掲論文, 46ページ。)

図表 3-3 日・米自動車産業における流通システムの展開



この誠実法の制定の意義は、当時メーカーとディーラーとの間に多くのフランチャイズ紛争を惹起した両者の「交渉力の格差」を均等化させるためのものであった。また、これはディーラーに対し訴訟しうる権利、メー

カー側がディーラーとのフランチャイズ契約の関係において「誠実(Good Faith)」を欠いたため蒙った損害を回復しうる法的権利が認められるきっかけとなったことに他ならない<sup>145</sup>。

その後、メーカーに対するディーラーの独立性と自律性を維持する法的な装置として施行されたのが、「10 マイル法」とメーカーによるメーカーへの援助・介入に対する一連の禁止法案であった<sup>146</sup>。これは現在の日米間における流通システムの格差を見出す決定的な要因ともなると考えられる。この 10 マイル法はメーカーが新しいフランチャイズ権を与える時には半径 10 マイル以内にある既存の同一ブランドのディーラーの了承を得ることが規定があった。このような状況でも、メーカー側は苦境に陥るディーラーをコントロールしようとする戦略と、それに対して援助によっては公正な競争ができないと判断したディーラー側の自立性の確保への意志とが、対立したという背景があったことに目を向けなければならない。

しかし、日本においては、同図表が示しているように、米国の「誠実法」の制定以前(1920 年代後半)に流通システムが導入され、米国のディーラー・システムとは異なる「排他的系列販売」、「排他的ディーラー・システム」などの形で展開された。誠実法制定の以前に米国で横行したメーカーのディーラーに対する一方的・専制的支配力の行使は、当時の日本のディーラーに対しても適用の範囲または方法において変わりなかった<sup>147</sup>。

このような米国メーカーによって先行的に形成された「排他的系列」チャネルは、1930 年代半ば以降にトヨタと日産によって受け継がれ、新たに変容し続けている<sup>148</sup>。

<sup>145</sup> 出所：加藤 詞(1982)，前掲論文，68-70 ページ。

また誠実法その他産業へのインパクトについては、ここでふれることはできないが，Stewart Macaulay, *ibid.*, pp. 72-92. を参照されたい。

<sup>146</sup> 宮田由紀夫「自動車産業におけるメーカー・ディーラー関係の日米比較：『ソロンの仮説』をめぐる歴史的考察」『大阪商業大学論集』，1998 年 1 月，193-1934 ページ。

<sup>147</sup> 塩地 洋(1992)，前掲論文，183 ページ。

<sup>148</sup> 1935 年 8 月 9 日に決定された「自動車工業法要綱」によって GM, Ford を実質的に日本から締め出すことになる。その具体的な内容としては、第一に、自動車製造を許

日本においては、各県単位のテリトリーが戦前・戦時・戦後を通じて継承し、またその下でのメーカー系列別の専売店は戦時中に配給制度下の「日本自動車配給株式会社」(日配)と「地方自動車配給株式会社」(自配)へと転換する中で消滅したが、その時にも潜在的な隠れた系列が存在しており、戦後にはまたそれが再度復活した<sup>149</sup>。

こうして、日本の排他的系列チャンネルは日本フォードと日本GM(General Motors)の販売システムをそのままトヨタと日産が「横取り」する形態で継承されたが、それもまた戦後において①メーカー数の増加、②1メーカーのチャンネルの復元化—トヨタの例をあげれば、トヨタ店、トヨペット店、カローラ店等、③1県内部での1系列のチャンネルの複数化—トヨタのカローラ店の例をあげれば、カローラ博多、カローラ福岡—などの新たな条件が変更・附加されている<sup>150</sup>。

## 2. 日本の自動車メーカーとディーラーとの間の長期継続的取引

下川浩一(1987)によれば、日本の流通販売システムは系列的フランチャイズ・システムのもとでのメーカーとディーラーの協力関係と結束の強さ、販売情報のフィードバックの速さ、そして徹底したユーザー管理とサービスの結合といった利点があるとはいえ、訪問販売への過度の依存によるセールスマン人件費の膨張やディーラー経営規模の大規模化による間接費の増加、景気や市場環境の変化に対する柔軟な対応能力の欠如などの問題も存在しているという<sup>151</sup>。日本の自動車メーカーとディーラーとの関係につ

---

可制とし、日産、トヨタ等の日本企業に許可を与える。第二に、日本GM及び日本Fordに対しては、他の法令とも合わせて、日本国内におけるKD(knock down)生産台数制限、完成車・部品輸入制限、完成車・部品輸入に対する高関税など、様々な制限的な装置を課すことであった。【出所：塩地 洋(1992)、前掲論文、192ページ。】

<sup>149</sup>日本の自動車の戦前・戦時・戦後における歴史的な展開については、桜井 清『戦前の日米自動車摩擦』白桃書房、1987年、253-300ページと、塩地 洋(1987)、前掲論文、187-237ページを参照。

<sup>150</sup>塩地 洋(1987)、前掲論文、230,237ページ。

<sup>151</sup>下川浩一「日米自動車産業の流通販売システムの国際比較と今後の自動車流通の革新」『経営志林』第24巻第2号、1987年、1ページ。

いては、日米間の格差を比較することで明らかになる。日本と米国におけるメーカーとディーラーの一般的な契約については、形式的にはフランチャイズ契約から排他的専属制が撤廃されとはいえ、実質的には「一種の不文律」として強制されている<sup>152</sup>。米国の場合、ディーラーは事業において自立的に自己責任をとる主体として行動し、時には取引メーカーの鞍替えや経営権の譲渡も行っている。しかし、メーカーとディーラーとの相互独立性の度合いが高いとはいえ、排他的専属制については、ディーラーがそれを受け入れている状況にある。これに対して、日本の場合、専売条項が契約上から削除されたのは、最近のことである。1972年、78年、79年の時点でも専売事項は明確に取引契約上に明記されていたが、その具体的な内容としては他社製品の取扱禁止を意味する「メーカー間系列」と同一メーカーブランド内で取扱車種制限を示す「メーカー内系列」があった。これらの条項は公正取引委員会による改定指導もあって改善措置をメーカー側が自主的に検討することになったが、依然として取り扱い商品の限定という形で、「メーカー内系列」は残っていた<sup>153</sup>。

また店舗設置の面から見ると、米国の場合、法的に1ディーラー権につき1店舗であるが、一人の経営者が多店舗を運営することが可能になっている。これが意味することは、ディーラーの立場からみるとリスク分散の意味できわめて合理的であるし、メーカー側からも優秀なディーラーを常に求めることができる仕組みになっていることである。これに対して、日本の場合はメーカーとディーラーとの取引関係は日本的経営システムの特徴とされている長期的取引慣行にしたがって形成されている。これは1ディーラー権に対して多店舗展開をすることができ、既存のディーラーがかなりの資本蓄積を行うことを可能にする。すなわち、規模の経済性を享受できるようになっていることを意味する。しかし、これは石橋貞男(1991)

---

<sup>152</sup> 石橋貞男「自動車流通システムの日米比較」『商経論叢』第32巻第2号、1991年10月、120-120ページ。

<sup>153</sup> 石橋貞男(1991)、同上論文、122-123ページ。

の指摘にもあるように、流通が系列化されることから生産者と消費者の社会的統合をよりスムーズにするという、流通資本の本来の社会的機能を奪うことになったり、外国メーカーの新規参入を妨げたりするという面において、システムの公正さと透明性の問題が問われるであろう<sup>154</sup>。このメーカーとディーラーとの長期的取引慣行は、人的販売を通ずるサービス機能の重視と、メーカーとディーラーの長期的安定的信頼関係を軸とする系列販売によって推進されてきたと思われる。

### 3. 1990 年以降の自動車流通における新しい変化

1990 年代に入ってから新たな変化が生じている<sup>155</sup>。第 1 に、日本の排他的自動車流通に対する米国からの全面的な批判の高まりである。これは特に日米構造協議で米国側から強く提起され、批判の的になった。すなわち、専売制が緩かった米国では日本のメーカーが容易にディーラーを見つけたのに対して、硬い専売制が守られている日本では米国のメーカーがディーラーを見つけられないことは不公平であるという米国側の要求であった。しかし専売制は慣行として変化の動きが見られず、外国車の販売においても日本のメーカーが自分の提携先の外資系メーカーの車を自分のディーラーも販売できるようにするなど、むしろメーカー主導の傾向を見せている。

図表 3-4 は、1995 年以降の日本の自動車販売をめぐる取引を表しているが、同図表から確認できるように日本メーカー先導による外資系メーカー乗用車の取引が主であることが分かる。第 2 は訪問販売の衰退であるが、これはディーラー側と顧客側の立場の変化という二つの面で説明できる。まず、ディーラー側は訪問販売という、厳しい仕事に人材を獲得しにくくなったことである。また消費者側も情報蓄積によって、米国でのような清潔なショールームをもったディーラーでの店頭販売を好む傾向を見せてい

<sup>154</sup>石橋貞男(1991), 前掲論文, 123-124 ページ。

<sup>155</sup>宮田由紀夫(1998), 前掲論文, 193-194 ページ。



るからである。第3に、低成長時代に突入し、メーカーも短期的利益を無視した市場シェア争いを徐々に抑止するようになったということである。特にバブル崩壊後の現状では、ディーラーの経営状態が悪化しているにもかかわらず、メーカーからの資本支配は強まっていない。

図表 3-4 販売活動領域における新しい取引の事例

対象系列(企業)	日 付	内 容
トヨタ⇔VW, Audi	95.12.12	静岡トヨタ自動車が沼津市に独フォルクスワーゲン、アウディ車販売店を開店
日産⇔フォード	96.3.19	茨城日産自動車は米フォード・モーター車の販売開始で、フォードの車両供給会社であるオートラマと基本合意。
日産⇔BMW	96.7.2	秋田県と岩手県の日産系ディーラーが共同で独BMW車の販売事業に参加(販売のテリトリー制突破)
トヨタ	97.10.16	トヨタ自動車は98年1月、販売のテリトリー制など長年の商慣行である系列ディーラーの抜本改革に着手。
米オートバイエル	97.10.17	米オートバイエル、インターネットを使った自動車販売仲介業の最大大手が日本に進出。
日産	97.12.11	ディーラーと結んでいる「特約店契約」を抜本的に見直す方針を決め、全国194社にディーラーに通告。メーカーとディーラーを対等の立場に位置づけ、双方が果たすべき責任、役割をより明確に打ち出すのがねらいで、併せて販売奨励金(インセンティブ)の配分にディーラー間の競争原理を導入。

出所：『日本経済新聞』（筆者が日付順に整理）

### 第3節 生産・販売ネットワークに及ぼした情報化の進展の影響

本節ではメーカーとディーラーとの間の協力的なシステムとして生産・販売ネットワークの理念的定義と具体的な事例を取り上げる。次に、日本の自動車産業における生産・販売ネットワークの現状について検討するが、この具体的な例としてはOESを取り上げる。

### 1.生産・販売ネットワークにおける情報化の進展の役割

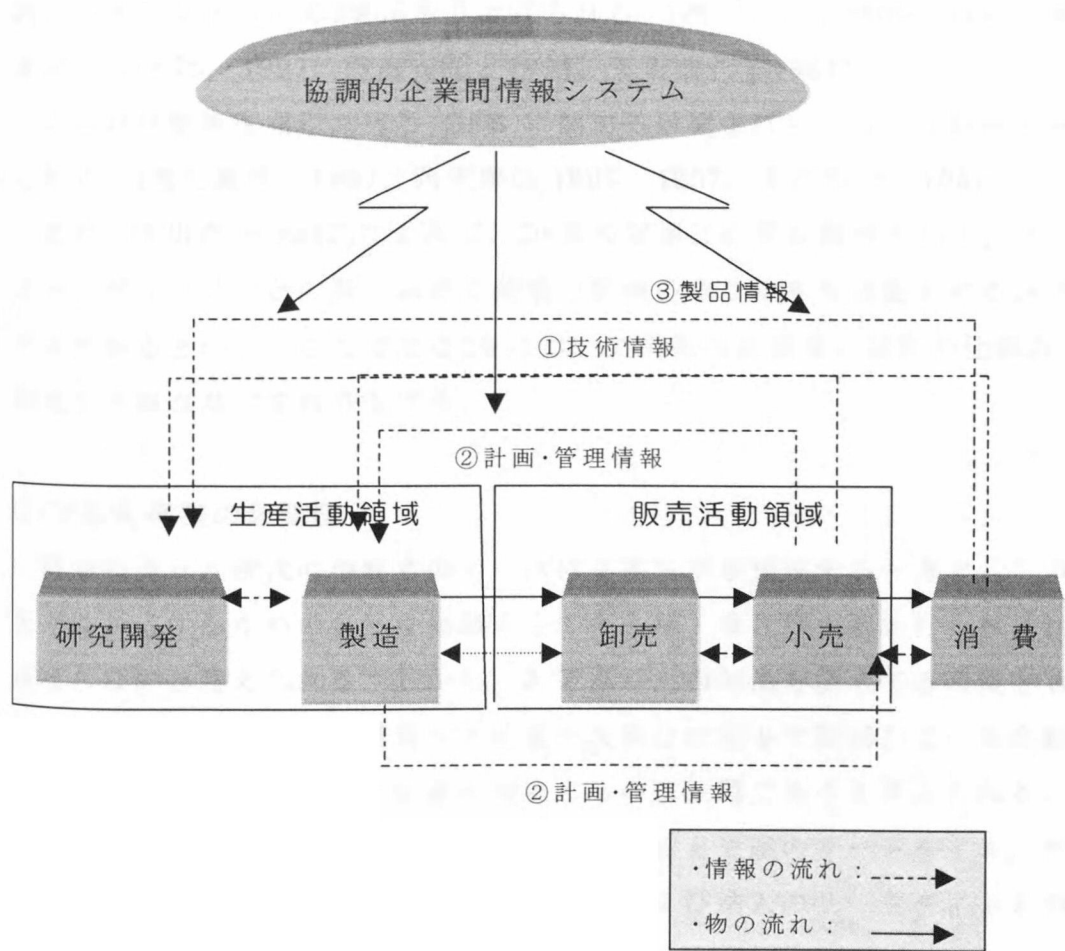
はじめに情報化の進展が果たす役割と効果について検討する。筆者はさきに、情報化の進展の効果として電子的伝達効果、電子的仲介効果、電子的統合効果を取り上げ、情報化の進展が取引費用の節約、取引資産特定性の希薄化、製品仕様の多様化への速やかな対応に導き、企業間(組織間)関係において内部組織的な構造に近い形態から外部組織的な構造に近い形態の方向へ、すなわち、より緩やかな企業間連結へとシフトさせることを確認した(文, 1997)。

これはO.E.Williamsonの取引発生メカニズムを利用した議論の展開として、具体的に「限定された合理性」の拡大と、「情報の偏在」を希薄化する方向に働いて「不確実性」と「複雑性」への迅速な対応を可能にすることによって、「代表的な情報交換」と「制度的情報交換」の水準を高めることを明らかにしたものである。そして取引資産特定性については、柔軟な生産技術によって、高度に特定のな資産が、半特定のあるいは非特定のな資産の方向にシフトさせられることなどを情報化の進展による変化として確認した。製品仕様の複雑性についてもデータベースと高周波帯域の電子的コミュニケーションによって、伝統的様式と比較し、容易に複雑な多次元にわたる製品仕様の処理と伝達を可能にして取引費用を節約できる結果を生み出したと見る。このような結論は激しい経営環境に対応するための企業間の情報ネットワーク戦略として、また囲い込み型組織間情報ネットワーク戦略から協調型組織間情報ネットワーク戦略へ移行する傾向として拡大される(文, 1998)。その具体的な例は1980年代中頃から現在までの日本の自動車産業の生産活動領域(メーカーとサプライヤーとの間)における情報技術と通信技術の一層の発展をツールとした日本の自動車産業の脱系列化の促進と、品質と価格のみを考慮に入れたメーカーの新たな企業戦略である。

このような情報化の進展の動きは、生産・販売ネットワークにも影響を

及ぼしている。図表 3-5 は生産・販売ネットワークの全体的なイメージを示したものであるが、同図表では情報の流れと物の流れの方向が示されている。販売活動領域から生産活動領域に流れている情報を中核企業が主導し、協調的組織間情報ネットワークをツールにしている。しかも、このシステムの構築は 1980 年代中頃に威力を発揮した SIS(strategic information system) のような囲い込み型組織間情報ネットワークではなく、情報システムの参加メンバーの退出も自由に行うことができるものとして過去のものとは異なる態様を表している。

図表 3-5 情報面から見た生産・販売ネットワークのイメージ



## 2.日本の自動車産業における生産・販売ネットワークの進展

さきに我々は今後の生産・販売ネットワークの理念的な形態として SCM を導き出した。しかし、日本の自動車産業では今後におけるこのような発展の方向性への認識は高まっているものの、現在の日本の自動車産業の実態はメーカーを中心としたメーカー・ディーラー間の閉鎖的で固定的な関係を維持する体制になっていると考えられる。この具体的な例としてしばしば多くの論者たちによって言及されるが OES である。ここでは OES を中心に日本の自動車産業における生産・販売ネットワークへの進展の動きを明らかにする。

多くの論者によってメーカーとディーラーとの間の相互依存的かつ協力的なシステムとして OES が取り上げられる。(浅沼万里；1995，1997，岡本博公；1995，1997，門田安弘；1991，下川浩一；1987)

日本の自動車産業における OES に関する研究を行ったものは数多く見られる。(浅沼万里；1997，岡本博公 1995，1997，下川浩一；1987)

まず、下川浩一(1987)によれば、OES の運用に必要な要件として、メーカーとディーラーとの間における頻繁な情報のやり取りを可能とするシステムがあるという。ここでは OES について構築の必要性、運用の仕組み、効果と問題点などを取り上げる。

### ①OES の構築の必要性

周知の通り、現代の消費者のニーズはますます多様化する一方で、この要求に対応するための自然な帰結として多品種・多仕様生産を行わなければならないと考えられる。しかし、2 万点以上の部品を組立てる産業として、研究・開発、生産、購買など非常に複雑な仕組みで運用している自動車産業でこれらのニーズに容易に対応するのは困難であると考えられる。これらの問題は、メーカー側における生産計画と生産のリードタイム、サプライヤー側における生産のリードタイムおよび納入のリードタイムとか

かわり、非常に精緻化されたシステムの構築が不可欠であると考えられる。

岡本博公(1995, 1997)によれば、この多品種・多仕様生産に対応するためには、見込み生産で在庫をゼロにするか、受注生産であって納期をゼロにするかという二つの理想的な方法が講じられるが、現状ではこれらの要求に対応できる企業は存在しないという。したがって、できるかぎり正確な需要予測と、可能な限り計画時間と生産のリードタイムを短縮する方法で構築されなければならないという意味である。言いかえれば、メーカーとディーラーとの間の頻繁な情報のやりとり(例えば、「月間オーダー」、「旬間オーダー」、「デイリー変更」など)によって製品に対する消費者の実際の需要に応じることが必要とされるが、OESはそのような状況に対応するため、変更できる生産オーダー(仕様、オプションなど)を「できるだけ出荷時点で遅らせようとした」仕組みになっている<sup>156</sup>。

## ②OESの運用の仕組み

OESはリスク吸収の手段として使われるが、具体的には予測からディーラーの3ヶ月の予測、月単位の車種別引取希望台数、旬単位のオーダー、デイリー・オーダー(変更)という順に多段階を踏んだ受発注システムであると理解される。OESは車両の国内販売分と海外販売分との差異によって運用の仕組みが異なっている。すなわち、車両の海外販売分は国内販売分とは異なって全車両の注文が100%の注文生産で行われるため、月間オーダーが最終の確定オーダーとなり、旬オーダー、デイリー・オーダーなど

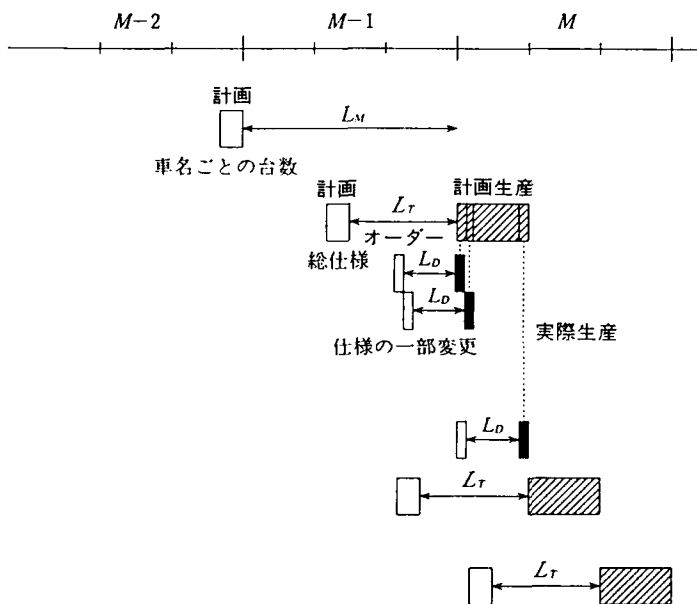
<sup>156</sup>このOES(order entry system)は国によってその適用範囲と機能する精度の差がある。またイギリスおよびアメリカでは日本とは異なってオーダー・バンク・システム(order bank system)という名称で用いられている。これはメーカーがディーラーから注文を集める方法に差がある。つまり、イギリスおよびアメリカの自動車のメーカーは各社とも、ディーラーからの注文を該当する車両の現実の生産が始まるに先立って受取り、貯蔵しておくために、2段階のオーダー・バンク(情報ファイル)を持っている。より詳しい内容については浅沼萬里(1997)、前掲書、325-328ページを参照。

またOESの体系は運用に関しては以下のものを参照。

(岡本博公(1995)、前掲書、52-78ページ。岡本博公(1997)、前掲書、48-56ページ。下川浩一(1987)、前掲論文、7-10ページ。)

の手続きによって再修正される必要がない。したがって、ここでは海外販売分より精緻な情報システム、すなわち実際の需要に近接にするにつれてメーカーとディーラーとの間に頻繁な情報交換が必要とされる国内販売分に限定して論述することにする。図表 3-6 には OES の運用に必要なメーカー・ディーラー間の車両生産に必要な情報交換の仕組みが示されている。

図表 3-6 OES における情報の流れ



出所：浅沼萬里(1997)，321 ページ。

上述したように、OES ではメーカーとディーラーとの間に「月間オーダー」、「旬間オーダー」、「デイリー変更」などという情報の微調整のツール機能が働いている。この3段階において両者間における情報の調整のプロセスを整理することにする。

まず、月間オーダーは、メーカーによって行われる「基本生産計画」<sup>157</sup>を

<sup>157</sup>ここで基本生産計画は「月間オーダー」を総車両数を生産の平準化を考量しながら車種別の日程計画に分割する作業のことをいうが、文字通りにメーカー側が生産を行うための基準になる。岡本博公(1995)，前掲書，53 ページ。

策定する前の段階として、最初にディーラーによってメーカーへ提出される向こう3ヶ月分の車種別の需要予測のものを、さらにこの向こう3ヶ月分のうち、直近1ヶ月分の車種別台数オーダーと車種別・エンジン台数オーダーを考慮してメーカーが策定するオーダーのことをいう。

第2の旬間オーダーは、ディーラーが月間オーダーとしてメーカーに送付した車両台数・エンジンオーダーに対してより詳細な情報を送る過程である。すなわち月間オーダーで未確定してあった形式・ボディカラー・オプションなどの最終仕様レベル(end / item level)の情報をメーカー側に送付する作業である。

第3のデイリー変更は、既にメーカー側に送った旬間オーダーのうち、メーカー側の工場で実際の生産する3-4日前に、ボディカラーとオプションなどの変更が限定された範囲内で認められることをいう<sup>158</sup>。この情報によってようやくメーカー側の実際の生産が行われるようになる。

しかし、これらのオーダー形式の各種情報は、生産の平準化、持続可能な月間生産計画の整備などにより優れたシステムとしての役割を果たすことができる。また、この仕組みの構築に必要であるフレキシブルな生産システムを達成するためにメーカーの方が要求する組織的スキルには、ア)生産スケジュールの平準化を、各車両の基本仕様だけでなく、詳細仕様の各項目のレベルにおける平準化まで推し進める意欲とノウハウ、イ)月間スケジュールを維持可能にする意欲とノウハウなどがある。

### ③効果と問題点

OESを運用に当たって期待される効果には、納期短縮、在庫リスク減少などがあり、この重要な手段にはメーカーとディーラーとの間の頻繁な情

<sup>158</sup> 浅沼萬里(1997)は車両仕様のうち、月間オーダーに送る仕様を「基本仕様」とし、さらにデイリー変更で変更が可能な仕様のことを「2次的仕様」という。  
(出所：浅沼萬里(1997)，前掲書，321ページ。)

報のやりとりであるという<sup>159</sup>。しかし問題点としては、メーカーとディーラーとの間に得られる在庫削減の効果をいかに均等に配分できるかということがあげられる。さらに、OES に影響を及ぼす要因としては、メーカーの車種構成、多仕様化の内容、生産システム、商品開発戦略(例えば、フルライン・メーカーか、あるいはスペシャルリスト・メーカーかという戦略的選択)、商品の市場性があるという。

#### ④トヨタ自動車における OES の歴史的な展開

トヨタ自動車の場合、OES と「平準化生産」とを連動させる情報システムを構築してきた。この導入過程は、1960 年代中頃から 1980 年代初頭までと、1980 年代後半以降という二つの歴史的な段階に区分できる<sup>160</sup>。1960 年代初頭までは、需要予測にもとづく月間オーダー方式が採用されており、生産計画の立案サイクルも月一回であった。これに対応して、製造部門においては、「月末追込み生産」が横行していた。その後、1960 年代中盤以降のモータリゼーション化の進展に対応するため、トヨタは 1964 年に全国のディーラーへテレックスを導入し、そして 1965 年に販売管理部門(当時のトヨタ自販)へ、1966 年に生産管理部門(当時のトヨタ自工)へ、さらに 1966 年には高岡工場へ大型コンピュータを相次いで導入した。これらを技術的基礎として、1966 年に「旬間オーダー・システム」が開発された。この旬間オーダーとは、ディーラーが車種・車型(エンジン、変速機の種類など)の仕様、数量などについて、販売見込みと実需とをおり混せて、旬ごと(10日分)のオーダーを販売管理部門で集計された旬間オーダーをもとにして、生産管理部門は(需要予測にもとづいて作成された)月間生産計画を修正し、旬間生産管理計画を作成するというものである。同時に、生産の平準化を実現するために各車種・車型、仕様ごとにサイクルタイムをもとめ、

<sup>159</sup>下川浩一(1987), 前掲論文, 10 ページ。

<sup>160</sup>松石勝彦編(1994), 前掲書, 203-204 ページ。



順序計画を立案する。この旬間オーダー・システムによって、生産計画立案のタイムスパンが月1回から月3回に短縮され、生産計画のうち実需を反映する割合が向上し、車両の納入リードタイムも短縮された。

さらに、1970年には「デイリー変更オーダー・システム」が開発され、ディーラーに塗装色、オプション装備などの細部仕様の変更オーダーを着工数日前までに伝送し、旬間生産計画を修正することができるようになった。この変更オーダーをもとにして生産管理部門は、平準化生産を考慮しながら日程計画やボディ着工順序計画を策定し、各工場に伝達する。

しかし岡本(1997)によれば、1994年に改善された新しいシステムの構築はさらなる発展を成し遂げることを可能にしたという<sup>161</sup>。彼によれば、1994年以前に構築されたシステムとは機能面では二つのより大きな変化があったという。第1に、従来、旬間オーダーは言葉通りに旬(約10日)単位で月3回なされてきたが、これが4回になり、週に準じてオーダーが出されるようになったということである。また、第2は、デイリー変更の制限が緩和されることである。内容的には従来、デイリー変更がボディカラーとオプション類に限定され、しかも一定の上限(例えば35%)があったものが新しいシステムではエンジン・ミッション・グレードも変更可能となり、しかも特に上限は設けられなくなっている。

このように、日本の自動車産業における生産・販売システムには、排他的なチャネルを長期間に維持しながら在庫削減、生産と納入のリードタイムの短縮などの効率性は見られるものの、企業間の情報ネットワークが囲い込み型の企業間ネットワークを維持する役割を果たしたと考えられる。

---

<sup>161</sup>岡本博公(1997), 前掲書, 50-52 ページ。

## おわりに

我々は本章において、生産・販売ネットワークについての既存の三つの概念としての「生・販統合」・「製販同盟」・「製販統合」を整理し、より総体的・包括的な概念の必要性を論じてきた。すなわち、ここでいうより総体的・包括的な概念とは、第1の生産活動領域においてメーカーとサプライヤー間の関係以外に研究開発(R&D)までも含めたこと、第2の製販同盟の現状に見られるように、より対称的な関係への新しい進行、さらに第3の生産活動領域と販売活動領域を全体的に視野に入れた情報・意思決定の統合なども含めたものである。そして、最近の具体的な例として注目を浴びている SCM の必要性にも言及した。

日本の自動車産業における生産活動領域と販売活動領域との間のネットワークを対象にした結果、生産活動領域においては、メーカーとサプライヤーとの間における情報化の進展によるトヨタなどの「世界最適調達」のようなグローバルな展開が進められるものの、メーカーとディーラーとの関係においては未だにメーカー主導による排他的ディーラー・システム、すなわち長期継続的な関係を前提とする硬い連結の水準にとどまり、緩やかな連結へのシフトの動きは未だ進展していないものと結論することができる。

## 第4章 韓国自動車産業におけるサプライヤー・システムと情報化

### はじめに

経済のグローバル化が進展するなかで、自国産業の競争力をいかに維持あるいは向上できるかという観点が重要視され、1980年代以降、この観点から情報化の進展に対する関心が韓国の産業においても高まっている。特に、韓国自動車産業の場合、自動車メーカーとサプライヤーとの間に情報機器と通信機器を利用した企業間情報ネットワークが1980年代後半から導入され、1990年代初頭から本格的に利用されている。これは企業活動における情報システムの役割が従来とは異なる、新たな企業間関係を創出する可能性をもつ点で多くの分野において関心が寄せられている。

本章では考察の対象とする企業間関係を韓国自動車産業におけるメーカーとサプライヤーとの間の関係に限定する。そして両者間の関係に影響を及ぼした一要因として情報化の進展に注目し、その影響がもたらす企業間関係の変化の態様を、具体的な事例を取り上げながら検討する。

さらに、本章の目的を達成するための具体的なプロセスとして、韓国自動車産業におけるサプライヤー・システムの基本的な性格と、メーカーとサプライヤーとの間における相互作用、なかでも特に情報システムの機能的活用が必要な領域を、主として検討する。前者のサプライヤー・システムの基本的な性格については、サプライヤー・システムの生成過程に重要な役割を果たした政府とメーカーとの政策を浮き彫りにし、日本の自動車産業との比較をも行う。また後者については、自動車メーカーの生産シス

テムの技術的側面を取り上げるとともに、労使関係、労働市場などの社会的側面にも必要に応じて触れることにする。

### 第1節 韓国自動車産業の歴史的な展開

韓国自動車産業は発展上の浅い歴史にもかかわらず、欧米圏以外の自動車生産国の成功例としてしばしば日本と同時に挙げられることが多い<sup>162</sup>。このような評価は、1997年現在、自動車の生産の歴史が約30年に過ぎない短期間でおよそ280万台の生産実績を記録したことによって裏付けられる<sup>163</sup>。しかし、1997年12月からのいわゆるIMF(International Monetary Fund)支配体制により、当分の間は韓国自動車産業の展望が暗い深刻な調整局面に入らざるを得ないという両面性を持っている点にも注意すべきであろう。

韓国自動車産業の短期間における飛躍的な発展は、政府主導による強力な産業育成政策、メーカーによる独自の発展戦略、そして発展戦略に相応しい経営環境などが相互に絡み合う形で展開されてきたと考えられる。

まず、韓国政府の自動車産業育成政策について見る。産業に対する政府の政策の性格は、政府が産業とどの程度のコミュニケーションを行い、産業の立場をどの程度までその政策に反映するかによって決められると考えられる。政府の政策樹立において、事前の産業側とのコミュニケーションの度合、政府の政策に対する産業側構想の反映度によって、政策の実質的効果は大きく変わる<sup>164</sup>。

<sup>162</sup> 藤本はこのような成功例として1960年代以降の日本と1980年代以降の韓国のみをあげている。(出所：藤本隆宏「日韓自動車産業の形成と産業育成政策(1)」『経済学論集』第60巻第4号、1994年4月、51-52ページ。)

<sup>163</sup> KAMA (Korea Automobile Manufacturers Association), “*Korean Automobile Industry 1998*”, p.5.

<sup>164</sup> 朱 昌烈「韓国自動車産業の技術発展と展開－技術パラダイムとの関連で」『経営研究』47巻4号、1997年1月、148ページ。

韓国政府による自動車産業の育成政策は、藤本隆宏(1995)が行った日韓自動車産業育成政策の比較のなかで明らかになっている<sup>165</sup>。藤本は政府側による自動車産業育成政策を①参入・撤退関連政策、②車種・技術関連政策、そして③生産・販売関連政策の三つに分類し、「企業の競争力」という観点から議論を展開した<sup>166</sup>。すなわち、産業育成政策を「特定の国内産業を構成する企業群の形成・成長を促進し、その国際競争力を長期的に高めることを目標とする政府の政策」と規定した<sup>167</sup>。図表 4-1 は日韓における自動車産業の育成政策の比較を示している。同図表が明らかにしているように、①の参入・撤退関連政策には、自動車企業集約化、部品企業集約化、外資集約化などの政策項目が、②の車種・技術関連政策には車種数制限、自動車設計直接介入、外国自動車設計導入促進、外国部品技術導入促進などが含まれている。そして③の生産・販売関連政策には、完成車輸入制限、輸入自由化、外国設計車部品国産化規制、輸出奨励一などの政策が含まれている。

このような政策を分析の用具として用いた場合、韓国自動車産業における政府側の育成政策の特徴は次のようなものとなる。

第1に、日本に比べて政府側が自動車産業に対するより強い、また持続的な影響力を持っている点は、後発途上国 (late comer)として出発した韓国の自動車産業が他国での試行錯誤的な段階をある程度除去できる、「圧縮された成長」を可能にする一要因として理解できる。

第2に、「圧縮された成長」にともなったアンバランスを矯正しようとする過程で、産業政策介入という形での政策が行われたことである。

第3に、政府主導による育成政策は、韓国自動車産業の形成の初期段階

<sup>165</sup> 藤本隆宏「日韓自動車産業の形成と産業育成政策(3)」『経済学論集』第60巻第4号、1995年1月、65-75ページ。

<sup>166</sup> 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム』有斐閣、1997年、41ページ。

<sup>167</sup> 藤本隆宏(1995)、前掲論文、52ページ。

(1960-70年代)において、企業の競争力の発現過程における影響力が強かったことから国内企業の集約化という結果を得たものの、1980年代以降は政府主導よりは各自動車メーカー主導による成長・発展戦略が高い比重を占めるようになったといえる。

日韓における産業一般の発展と自動車産業の発展とのプロセスの比較から得られる示唆として、以下のいくつかの点が注目に値する。

まず、タイム・ラグにおいて韓国での動きが日本に比べて約20年遅れていることが認められる。しかし、この点では韓国自動車産業の発展が日本の成長と同様な経路をたどっているとはいいいにくい面もある。これは当該産業の発展段階に固有の要因、時代に固有の要因、そして各国・各企業に固有の要因の影響をも受けることを裏付けている<sup>168</sup>。

第2は、日本の自動車メーカーが11社体制を維持してきたのに対し、韓国自動車メーカーは政府主導の強力な誘導によって3社体制に絞られてきた点である。これは1メーカーへのサプライヤーの専属性を強化させる原因になり、メーカーとサプライヤーの同時的な成長を妨げる要因となった。

図表 4-1 日韓における自動車産業の育成政策の比較

	日 本	韓 国
参入・撤退 関連 政策	<u>自動車企業集約化</u> 1936年：自動車産業製造事業法は3社を許可しかし非許可国内企業も存続 1952年：KD(ライセンス)組立自動車企業数の制限(6社申請，4社許可) 1961年：自動車企業グループ化構想(車種別集約化)は不成功	<u>自動車企業集約化</u> 1962年：自動車工業保護法(中小バス製造企業を不許可に) 1963年：「自動車工業一元化方案」等で1社集約化を図るが不成功。4社体制追認 1972年：「群小組立工場閉鎖措置」 1974年：「長期自動車計画」で4社から3社へ集約化(亜細亜に組立中止命令) 1980年：「統合措置」乗用車1社集中(現代)を図るが不成功 1981年：「合理化措置」で車種別集約化。 1988年撤廃
	<u>部品企業集約化</u> 1938年：「優良自動車部分品および材料の認定規則」で136社を認定。	

<sup>168</sup> 藤本隆宏(1995)，前掲論文，75ページ。

	<p>専門部品企業育成と専属下請育成の二本立て。</p> <p>1966年：第3次機振法で水平系列化構想への誘導を図るが不成功</p> <p><u>外資参入制限</u></p> <p>1936年：自動車製造事業法のマイノリティ規制（事業上の締め出し）</p> <p>1952年：組立外資は事業上不許可。部品企業への外資参加は認める。</p> <p>1973年：制度的には資本自由化</p>	<p><u>部品企業集約化</u></p> <p>1960年代～1970年代前半は水平系列化構想</p> <p>1964年：優良75社集約化構想</p> <p>1974年：水平系列化構想</p> <p>1977年：優良59社集約化構想</p> <p>しかし、組立メーカーが反対、実効性なし</p> <p>1975年：中小企業系列化促進法(垂直系列指向)</p> <p>1980年代前半：水平系列政策は実質上撤</p> <p><u>外資参入制限</u></p> <p>外国資本、国内資本とも商工部許可制</p> <p>しかし1972年～92年、GMは50%合弁企業を存続。事実上は1930～60年代の日本より緩やかな外資資本規制(特に部品メーカーへの資本参加に対して)</p> <p>1933年：制度的には外資自由化（しかし現実には残存）</p>
車種・技術関連政策	<p><u>車種数制限</u></p> <p>特になし</p> <p><u>自動車設計直接介入</u></p> <p>1931年：商工省標準型式自動車を1社集中生産（軍事目的）</p> <p>1955年：国民車構想(1社独占)は不成功。しかし民間版国民車が登場</p> <p><u>自動車設計間接介入</u></p> <p>安全、排ガス、軽自動車規格など</p> <p><u>外国自動車設計導入促進</u></p> <p>1952年：「提携および組立契約に関する取扱方針」でロイヤルティ送金保証。ほぼ1世代で終了</p> <p><u>外国部品技術導入促進</u></p> <p>1952年：外国部品企業の資本参加を認める。</p> <p>税制優遇(1953～67年)</p>	<p><u>車種数制限</u></p> <p>組立企業集約政策で間接的に車種数制限</p> <p><u>自動車設計直接介入</u></p> <p>特になし</p> <p><u>自動車設計間接介入</u></p> <p>1987年：韓国版国民車構想(日本の軽自動車に相当)1社以上に認める。</p> <p><u>外国自動車設計導入促進</u></p> <p>1962年：外国設計車のSKD, CKD開始</p> <p>複数世代の外国設計導入(フォード, オペル等)</p> <p><u>外国部品技術導入促進</u></p> <p>1978年：外国投資許可条件緩和により部品技術導入奨励</p>
生産・販売関連政策	<p><u>完成車輸入制限(戦前)</u></p> <p>1932年：自動車・同部品関税引き上げ</p> <p>1936年：自動車製造事業法</p> <p><u>完成車輸入制限(戦後)</u></p> <p>1952年：完成輸入車外貨割り当て</p> <p>1964年：完成輸入車数量制限</p> <p><u>輸入自由化</u></p> <p>商用車：1961年 乗用車：1965年</p> <p>1970年代から完成車無関税</p> <p><u>外国設計車部品国産化規制</u></p> <p>1952年：5年以内90%未満達成ならロ</p>	<p><u>完成車輸入制限</u></p> <p>1962年：「自動車産業保護法」で完成車輸入禁止に。</p> <p><u>輸入自由化</u></p> <p>1987～88年に輸入自由化(日本車を除く)</p> <p>1992年まで関税率引き下げ</p> <p><u>外国設計車部品国産化規制</u></p> <p>1974年：「長期自動車工業振興計画」で75年95%目標。76年90%を達成(しかし国産化率の定義に問題あり。実際は相当の部費輸入が続いた。)</p> <p>80年代の国産化率規制は無し。</p>

	イアルティ本国送金を非保証 (全社達成) <u>設備投資奨励金</u> 1951 から 55 年：開発銀行融資 特別償却：自動車 51 年，部品 56 年。 1956～70 年：機振法による部品企業への低利融資	<u>輸出奨励金</u> 1977 年：自動車を輸出戦略産業に指定。 関税免除特別減価償却，所得控除， 輸出所得法人税控除，輸出振興ローン，特別融資など。
--	--	--

出所：藤本隆宏(1995)，71 ページ。

第2節 韓国自動車産業の生産システム

ここではサプライヤー・システムを生産システムの一側面とみなし，特にメーカーの購買政策に見られるサプライヤーとの関係性に注目する。すなわち，韓国自動車産業の生産システムの特性を理解することによって韓国自動車産業におけるサプライヤー・システムの位置を把握する。そして，そのうえで韓国自動車産業におけるメーカーとサプライヤーとの間の相互作用的な側面，つまり情報システムの活用領域としての生産システムにも注目する。

韓国自動車メーカーの 1997 年現在の自動車販売のシェアを見ると，その比率は，現代自動車 42.8%，起亜自動車 23.3%，大宇自動車 19.5%，その他 14.4%という順になっており，上位 3 社が全体に占める割合がきわめて大きい。本章では現代，起亜，大宇という 3 社を主な研究対象とする<sup>169</sup>。1980 年代以降，韓国自動車産業における生産システムの特徴を取り扱った数多くの研究がなされてきた(ト 得圭；1994，趙 亨済；1992，1993，鄭 承國；1994，玄 永錫；1995)。これらの作業は韓国自動車産業の競争力の重要な一源泉である生産システムをいかに理解したり，今後の発展の展望を提示するのに役立つ。また，それらの研究の様々な観点を体系的に整理し，比較した最近の研究では呉銀澤(1995，1997)のものがあ

<sup>169</sup>この生産量を用途別に分類すると，乗用車が 82.4%，トラック(8.9%)，バスと特装車(8.9%)などの商用車は 17.6%を占めている。  
出所：現代自動車編『1998 自動車産業』8－9 ページ。(韓国語)



る。呉によれば、韓国自動車産業における生産システムは、経済学の実体制論からの接近、「リーン生産」論からの接近、比較経営学または韓国経営論からの接近という三つのアプローチに大別できるという<sup>170</sup>。しかし、彼の研究では生産システムに関する定義自体が曖昧で、経営システムという漠然とした広範囲にわたる概念と同義に使用している側面がある。

本節では生産システムに対するアプローチとして、呉(1997)が行った分類の第2のリーン生産論的な観点に立つとともに、研究範囲を生産システムの原点である工場次元でのシステムの理論的骨格とシステム的特性に限定したい<sup>171</sup>。なお、工場内での生産システムと連結されるサプライヤーとの関係から生まれる競争力については、次節で触れることにする。

### 1. リーン生産方式(lean production system)

MIT グループによって提唱されたリーン生産モデルの特徴は次のように要約できる<sup>172</sup>。

第1に、生産システムの発展は、①クラフト生産(craft production)→②大量生産(mass production)→③リーン生産(lean production)という順に展開する方向性をもっているという。①はフォード・システムの出現以前の多様な注文に対して高度の熟練労働者と万能工具によって顧客の要求に対応する、完全にフレキシブルな生産体制のことをいう。しかしこの方式はコストが高すぎるという短所があったため、20世紀初頭に大量生産にとっ

<sup>170</sup> 呉 銀澤「韓国の生産システム特性把握に関する理論的一吟味」『六甲台論集』第44巻第2号、1997年、1-21ページ。

<sup>171</sup> 生産システムの原点である工場次元におけるシステム把握の理論的骨格とシステム的特性把握視点の特定に限定した研究としては、宗像正幸のものと篠崎恒夫のものがある。(出所：宗像正幸「生産システム特性把握の視点について」『国民経済雑誌』第167巻第3号、1993年、17-44ページ。篠崎恒夫「ポスト・フォードイズムの展開」、片岡信之・篠崎恒夫・高橋俊夫編『新しい時代と経営学』ミネルヴァ書房、1998年、117-143ページ。)

<sup>172</sup> James P. Womack, Daniels T. Jones, and Daniel Roos, “The Machine That Changed The World”, Harper Perennial, 1990, pp.11-15. (沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界、1990年、15-28ページ。)

て代わられる。②はしばしばフォード・システムとして表現されるが、狭い領域の専門家(**narrowly skilled professional**)によって設計され標準化された製品を、不熟練・半熟練労働者や単機能工場によって生産される硬直的な大量生産システムのことをいう。この方式は消費者には低価格で供給できる利点があるが、製品の数が少なく、労働者には仕事に対する意欲を喪失させてしまう問題がある。そして③は、①と②の強みを生かす反面、①の高いコストと②の硬直性とを止揚しようとしたモデルである。すなわち、このモデルは究極的に、組織レベルにおいて多能工(**multi-skilled worker**)で形成されたチームと、製品多様化(**variety of products**)と大量生産に同時に対応できる、高度にフレキシブルで自動化された機械とを結合させる形を目指すモデルである<sup>173</sup>。

第2に、リーン生産は日本のトヨタシステムを模範としたものの、トヨタ的要素のうち、だれによっても、どこにでも適用可能な普遍的な(**universal**)側面を強調したことが注目に値する<sup>174</sup>。言い換えれば、これはトヨタシステムの要素が経営環境の異なる地域、国への移転可能性を強くもつことを意味している。

第3に、労働者に対する管理手法において、大量生産との差異が、多大、直接付加価値を生産する現場労働者への多数の課業(**task**)と責任(**responsibility**)の委譲にあるという<sup>175</sup>。つまり、これはライン労働者との間のチームワークの形成を意味するが、簡単でありながら包括的な情報を公開するシステムを意味する。このシステムによって、工場内にいるすべての労働者が起こり得る問題に速やかに対応でき、工場内であらゆる状況

<sup>173</sup> James P.Womack, Daniels T.Jones, and Daniel Roos(1990), *ibid.*, p.10. 沢田博(1990), 前掲書, 26 ページ。

<sup>174</sup> 出所: James P.Womack, Daniels T.Jones, and Daniel Roos(1990), *ibid.*, p.9. しかし、日本モデルに対してその先進性と普遍的適用可能性より、西欧的諸関係との異質性を日本化プロセスの限界と指摘する見方が多かった。

例えば, Oliver,N.Wilkinson,B., “*The Japanization of British Industry*”, Oxford , 1988 などがある。

<sup>175</sup> James P.Womack, Daniels T.Jones, and Daniel Roos(1990), *ibid.*, pp.99-100.

を把握できるようになる。

第4に、管理基準のレベルに大きな特徴がある。すなわち、②の大量生産方式が一定のスラック、バッファーなどがある程度許容する、「ほどほど(good enough)」のレベルを指向するのに対して、リーン生産は「完璧(perfection)」を目指している。

最後に、リーン生産は過去の工場中心の把握だけではなく、製品設計、組立工場、部品供給システムを基礎にし、販売ないし流通システムの一部を組み込む形でアプローチしている点である。これは製品市場を重視するものであり、生産領域において生産性、品質、フレキシビリティなどを徹底的に製品開発に連結させる面を重視している。

## 2. リーン生産から見た韓国自動車産業の生産システム

このようにリーン生産的な基準から見ると、韓国自動車産業における生産システムの特徴は次のように整理できる。上にも挙げたように韓国自動車産業が大量生産レベルからリーン生産レベルへ移行する度合いは、多能工で形成されたチームの組織率と活性化の程度と、製品多様化に対応できるフレキシブルで自動化率の高い機械の運用がいかなる割合と形式で結合されているかを、把握することによって検討できる。

趙 亨済(1993)によれば、韓国自動車産業の戦略的な選択として、1980年から1988年までの間に韓国の自動車メーカーは、輸出産業化を目指して典型的なフォード・システムに見られる大量生産方式の確立を進めたという<sup>176</sup>。このような傾向は韓国自動車産業を取り巻く経営環境が強力に影響を及ぼした結果であった。趙によれば、80年代中・後半には韓・日・米の間の国際分業が進行するなかで、韓国自動車産業は輸出戦略型の乗用車中心の大量生産方式を確立するようになったという<sup>177</sup>。

<sup>176</sup> 趙 亨済『韓国自動車産業の戦略的な選択－「生産方式の革命」に対する韓国の対応』白山書堂、1993年、166－187ページ。(韓国語)

<sup>177</sup> 趙 亨済(1993)、同上書、166ページ。

このように韓国自動車産業における 1980 年代の生産システムの発展段階で、少品種大量生産・大ロット生産という大規模で硬直的な工場による「ハードな自動化(hard automation)」重視の傾向と、半熟練・不熟練労働者を中心にした労働統制、高い作業標準化という、大量生産レベルに停滞させる原因が組み込まれている<sup>178</sup>。

しかし 1980 年代後半以降、韓国自動車産業は、対米輸出市場の急激な縮小(主要な輸出先であった米国市場での経済低迷による需要減少とそれに伴う保護貿易主義)、ウォン高による価格競争力の喪失、低い品質などが問題とされ、従来のような低価格戦略とそれを支えてきたフォード主義的大量生産では自動車市場での成功の道を歩めないという認識が強まるようになった<sup>179</sup>。このような危機に直面した韓国自動車産業では、新製品開発期間の短縮、製品多様化(生産のフレキシビリティ)などリーン生産への移行が必要不可欠となり、それへの対応を余儀なくされるようになった<sup>180</sup>。

まず第 1 に、製品多様化に対応できる設備面や技術面における質的成長から見ると、韓国自動車産業は、対北米市場で危機があった 1989 年以降、漸進的に「柔軟な自動化」(flexible automation)を推進しているといえる。すなわち、韓国自動車産業では当時、経営環境の面において、「ハードな自動化」から「柔軟な自動化」への移行に必要な条件として、機種変化に速やかに対応できる汎用性のある機械を保有することが不可欠になった。現代自動車の場合、機械加工分野で広範に使用されているフレキシブル・トランスファー・マシーン(flexible transfer machine)の開発<sup>181</sup>、従来の

<sup>178</sup> 藤本隆宏(1994), 前掲書, 80 ページ。

<sup>179</sup> 現代自動車のポニー・エクセル(pony exel)の対米輸出が始まった 1986 年, このモデルが全体輸出台数で占める割合が 89.8%, 米国市場で占める比率は 68.1%であった。そして 1987 年からは起亜のプライド(pride)と大宇のルマン(ru man)が対米輸出を始める。これは全体輸出に対する北米市場の占める比率がより増加し, 1988 年に対米市場は全体輸出の 90.9%, なかで米国市場は 85.0%の比率を占めるようになった。(出所: 趙 亨済, 前掲書, 231-239 ページ。)

<sup>180</sup> 鄭 承國『柔軟の生産を目指す技術と組織の変化—現代自動車に関する事例研究』成均館大学校博士学位論文, 1994 年, 45 ページ。

<sup>181</sup> トランスファー・マシーンの開発については, 現代自動車編『現代自動車 20 年史』

NC(numerical control)工作機械にマイクロ・コンピュータを加わえた CNC(computer numerical control)工作機械の普及，ロボット(robot)台数の増加などを通して当時の危機を克服しようとしていた<sup>182</sup>。90年代以降のこのような動きに関しては，図表 4-2，4-3 が示しているように，徐々にフレキシブル・トランスファー・マシーン，CNC 工作機械，ロボットなどの台数の増加，つまり ME 技術の普及がますます進行していることがわかる。

図表 4-2 韓国自動車 3 社の自動化の設備現況(1992 年現在)

(単位：台)

企業名	設備名	エンジン・トランスファー工程	プレス工程	組立工程	その他の工程	合計
現代	CNC	1455	-	2	37	1495
	Robot	14	52	912	105	1083
起亜	CNC	426	-	-	22	448
	Robot	26	4	276	56	362
大宇	CNC	405	-	-	15	420
	Robot	9	2	141	7	159
合計	CNC	2286	-	2	74	2362
	Robot	49	58	1329	168	1604

出所：鄭 承國(1994)，140 ページ。(韓国語)

NC 工作機械には，「多軸制御による複雑な工具運動を必要とするような加工の自動化が可能になると同時に，あらかじめプログラムされた加工指令情報を入れ換えることで，同一の機械による種々の異なる部品の加工が容易に」行わせることができる効果があるという<sup>183</sup>。言い換えれば，前者の「複雑な形状の部品加工の自動化」に関しては，在来型の工作機械を使用する問題点，すなわち複雑な形状の部品を加工するのに必要であった長

1992 年，537－540 ページ(韓国語)を参照。

<sup>182</sup> 鄭 承國(1994)，同上書，63-76 ページ。

<sup>183</sup> 河邑 肇「NC 工作機械の発達における日本的特質」『経営研究』第 46 巻第 3 号，1995 年，79 ページ。

い加工時間と従業員の高度の緊張感を、数値制御の利用により相当に解決できた。さらに、後者の「同一の機械による多様な部品の容易化」に関しては、在来型工作機械より、段取り時間の直接的な短縮が可能になったというメリットが生じた。在来型工作機械で加工する場合には、従業員が図面を見ながら自ら細部を思案し、作業手順および作業条件などを調整しなければならなかったため、段取りを変えるのに相当な時間がかかった。しかし NC 工作機械では、このような段取りに必要な作業をあらかじめ自動的な数値制御によって排除できるようになった<sup>184</sup>。

図表 4-3 現代自動車のロボット導入の現況

年度	87 年以前	88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年
導入台数	289	29	175	280	163	47	129
総保有台数	289	318	493	773	936	983	1112

注：89 年度の場合、ロボットが 287 台導入されたが、そのうち 112 台が廃棄されたため、175 台のみ導入することで計算された。93 年度は秋まで。

出所：Shin Gakho(1993), 135 ページ。(韓国語)

次に、リーン生産を達成するため、製品多様化に対応できるフレキシブルで自動化率の高い機械との結合に重要な、多能工チームの組織率と活性化の程度を見る。図表 4-4 には国別の経営方式が比較されているが、韓国自動車産業におけるチーム構成率は 32.9%を示し、日本や米国内にある日本全体の工場のそれぞれ 69.3, 71.3%よりは低い、ヨーロッパや南米にある工場のそれぞれ 11.4, 1.0, 0.5%よりは高い水準を示している。しかし、韓国自動車産業におけるチーム構成率はますます高まっていることが

<sup>184</sup>このような NC 工作機械に期待される効果に対して、日本の工作機械産業では後者の役割を、米国の場合は前者の役割を追求した。したがって、日本の場合は、旋盤 (lathe) を中心とする中小型機械を利用するパターンであることに對し、米国の場合は、大型プライス盤 (milling machine) を中心的に利用するパターンであった。

出所：河邑 肇(1995), 同上論文, 83 ページ。

報告されている。

図表 4-4 国別の経営方式の比較(1990 年)

( )は調査工場数

変数	国・地域	韓国 (3)	メキシコ (4)	ブラジル (4)	日本 (8)	米国内日 本工場(3)	米国 (10)	ヨーロッ パ(16)
経営指数		31.2	57.4	64.8	15.1	25.0	59.4	64.8
A 工場実務支援		22.2	65.3	50.0	15.3	24.1	52.2	62.5
修理面積比率(%)		4.0	14.0	9.6	4.1	4.9	12.9	13.7
在庫保有水準(日当り)		2.5	4.1	3.3	0.2	1.6	2.9	2.1
B 作業システム指数		47.8	66.0	72.3	7.4	28.7	63.2	72.9
チーム構成率(%)		32.9	11.4	1.0	69.3	71.3	17.3	0.5
QC サークル構成率(%)		80.6	13.6	7.4	89.3	8.7	27.3	8.5
一人当り提案件数(件)		5.9	0.0	0.5	61.6	1.4	0.4	0.4
提案実行率(%)		13.9	29.6	64.9	88.0	73.7	23.3	27.1
C 人的資源管理指数		23.5	45.0	72.3	22.6	22.3	62.7	58.7
新入社員訓練期間 (入社後 6 ヶ月の間)								
生産作業者		808.7	-	-	380.3	370.0	46.4	162.2
エンジニア		408.0	-	-	895.8	760.0	182.0	613.4
組・班長		408.0	-	-	160.0	160.0	211.0	530.4
既存社員訓練期間(年間)								
生産作業者		33.3	-	-	44.0	44.0	31.8	115.1
エンジニア		50.0	-	-	236.0	236.0	85.2	44.9
組・班長		67.3	-	-	84.0	84.0	60.2	57.6

注)経営指数(management index)は MIT IMVP が新しく使用する用語として在庫

保有、再作業の程度を測定する工場実務指数、提案参与、チーム構成率などを評価する作業システム、身分差別化の度合い、教育訓練の度合いなど人的資源管理方式を測定する人的資源管理指数に分けて分析している。経営指数が低ければ低いほどリーン生産方式の実行の度合いが高く、この指数が高いと伝統的な大量生産方式として理解する。

出所：MIT IMVP, 1990 Data, Cape Cod, *International Policy Forum*,  
June, 1993, U.S.A

第2のリーン生産方式の韓国への移転に関しては、80年代における大量生産の構築とともに JIT, TQC(total quality control)を中心に QC サークル、

提案制度，改善活動，多能工化などの導入事例が報告されている<sup>185</sup>。これは韓国自動車産業が既に 70 年代半ばから提案制度と QC(quality control) サークル活動を導入し，80 年代中・後半以降には自主検査と自主保全制度を積極的に導入したという事実からもその歴史的な進展が理解できる<sup>186</sup>。

図表 4-5 現代自動車における提案活動と QC サークルの活動の実態

提案活動					QC サークル				
年度	91	92	93	94	年度	91	92	93	94
参加率	70	94	86	90	サークル数	-	2340	2218	-
一人当り 提出件数	9	96	80	36	編成率	85	88	95	90
採択率(%)	271438	3119319	256573	1035907	テーマ選定件数	2874	4032	4539	4760
実施率(%)	62	60	95	90	完了件数	2630	3782	4303	4760
実施率(%)	75	80	100	100	完了率(%)	92	94	95	100
効果金額 (億ウォン)	154	227	367	350	効果金額 (億ウォン)	44	104	136	130

出所：鄭 承國(1994)，101-102 ページを再整理。(韓国語)

しかし，このような報告の内容として知られているリーン生産方式の韓国への移転の充実度に対しては，悲観的な見解も多い。つまり，日本型の導入において形式的に導入する側面が多く，特に多能工化における取り組みは最も不十分であり，JIT の導入にも大きな制約要因になっているとの指摘もある<sup>187</sup>。例えば，QC サークルの普及に関しては，図表 4-5 が示しているように，高い割合での実行率を見せているが，日本の場合に見られる従業員の「自発的参加」をもたらすような本来の目的の水準までにはまだ

<sup>185</sup> 文 載皓「トヨタ生産方式の韓国への移転に関する一考察」『商学研究論集』第 5 号(1996 年 9 月)，239-256 ページ。丸山恵也編『アジア自動車産業』亜紀書房，1994 年，123-124，145-147 ページ。

<sup>186</sup> 鄭 承國(1994)，前掲書，117 ページ。

<sup>187</sup> 呉 銀澤「韓国の生産システム特性把握に関する理論的一吟味」『六甲台論集』第 44 巻第 2 号，1995 年，91 ページ。三島倫八「韓国における労使関係と QC サークル活動」『経営学論集』第 36 巻第 1 号(1996 年 6 月)，23-34 ページ。



達していないという<sup>188</sup>。

第3の労働者に対する権限委譲と知的労働の活用に関しては、専門家による品質管理、生産現場と管理者の分離、構想と実行の分離に基づく管理者の情報独占など、大量生産レベルに見られる方式で運用されている面が多い<sup>189</sup>。これは生産労働者が生産に対していかなる責任もとらず、経営者側も課業の単純化・標準化を推進すればするほど容易に労働統制をできるというフォード・システム的な意識を持っている場合が多いことを意味する。しかし、例えば現代自動車の場合、労働者に対する権限委譲と知的労働の活用は、80年代後半から「自主検査」と「自主保全」という名目で職務統合を推進するなど、リーン生産への移行のために努力する動きも見られる<sup>190</sup>。具体的には次のようである。88年に自主検査という名目のもとにプレス工程で品質検査要員を完全に撤退させ、89年にはフロア検査が生産部門のキーパー(keeper)に移転した。さらに、92年にはパトロール検査および溶接条件検査が廃止された。93年にはB/C初期検査が生産部門の自主検査に移転され、その結果、94年以降はQC(quality control)要員が最終工程前まで検査する体制に変わった。

しかし、自主検査はプレス工程と車体工程、エンジン工程など一部の作業場を除いて全工程には拡散されていないという限界もあった。経営者側は権限委譲と知的労働の活用に対して、現場労働者が本来の課業以外に追加的な賃金上昇を伴わない賃金体制に抵抗感をもち、円滑な運用は難しいと予想をしている。

第4の管理レベルに関しては、米国式のIEのエキスパートが管理を行い、

<sup>188</sup> これは韓国のQCサークル活動の成果として、不良品の減少、生産性向上などの有効効果(45.2%)が大きい反面、いきがい(31.5%)、意識水準の向上(16.8%)、上司と部下との間の対話雰囲気造成(3.0%)、熟練度向上、能力開発(3.5%)などの無形効果が、日本に比べて非常に重視されていることが現れている。しかし現場労働者の自発的参加という面と、また経営者と労働者との理解や実行に対するプロセスにおいては、まだ止場の余地が多く残されている。(出所：三島倫八、同上論文、28-29ページ。)

<sup>189</sup> 呉 銀澤(1995)、同上論文、91ページ。

<sup>190</sup> 鄭 承國(1994)、前掲書、92-96ページ。

形式的品質管理、低水準の在庫管理の存在が指摘され、生産管理上の今後の改善可能性が示唆されている<sup>191</sup>。

最後の総合的な分析評価のなかで、特に製品開発に注目する。

1962年に始まった韓国自動車産業は、1975年のポニー(pony)生産とともに外国からのKD(knock down)組立時期を終え、自主生産段階に入った。その後、1991年には固有モデルのエンジンおよびトランスミッション設計能力を保有するにしたがって創出段階に入ったと考えられる。韓国自動車産業は自動車を生産した後発国のなかで、最も早いスピードで発展してきたが、その原動力は固有モデルを開発して先進国の自動車と直接競争する積極的な戦略にあったと考えられる<sup>192</sup>。

図表 4-6 が示しているように、トヨタ、GM が 1980 年から 1991 年までの 12 年間にそれぞれ 31 種、13 種の新製品を開発し、毎年 2.6, 1.1 個の新製品を開発したことがわかる。開発期間が異なるので単純に比較するのは難しいが、現代自動車は 68 年から 95 年までの 28 年間に 20 種の新製品を開発し、年平均 0.71 種の新製品を開発した（外国モデル導入を含む）。トヨタ、GM の製品変化程度は 2.80, 2.69 にのぼっているが、韓国自動車メーカーはそれぞれ 1.80, 1.15, 0.69 を示している。このように韓国自動車メーカーが相対的に低い水準にとどまっている理由は、組立段階および生産段階において外国のモデルを導入して生産したり既存の製品を部分的に修正することによって、新製品を開発した例が多ったためである<sup>193</sup>。新製品開発戦略はトヨタの場合、31 種の新製品のなかで 20 種(64.5%)を新規開発戦略によって開発し、4 種は迅速移転戦略を駆使した。韓国自動車メーカーのなかでも、経営戦略、新製品開発は歴史的な展開により、企業

<sup>191</sup>Choong Y Lee, "The Adoption of Japanese Manufacturing Management Technology in Korea Manufacturing Industry", *International Journal of Operations & Production Management*, vol.12(1), pp.66-81.

<sup>192</sup>起亜経済研究所編『自動車産業研究』98.1/4, 10 ページ。(韓国語)

<sup>193</sup>起亜経済研究所編(98.1/4), 前掲書, 18 ページ。

別に差はあるものの、初期導入戦略から徐々に脱皮して迅速移転戦略や順次移転戦略を採択するケースが増加している。

図表 4-6 韓・日・米の自動車メーカーの新製品開発比較

企業名 (年度)	導入 モデル 数	新製品開発戦略					製品変化 程度の 平均
		モデル 導入	新規 開発	迅速 移転	順次 移転	製品 修正	
起亜 (74-95)	11 (100%)	7 (64%)	3 (27%)	0 (0%)	1 (9%)	0 (0%)	1.15
大宇 (66-95)	16 (100%)	9 (56%)	1 (6%)	1 (6%)	3 (19%)	2 (13%)	0.69
現代 (68-95)	20 (100%)	7 (35%)	9 (45%)	2 (10%)	0 (0%)	2 (10%)	1.80
トヨタ (80-91)	31 (100%)	-	20 (64.5%)	4 (12.9%)	2 (15.4%)	3 (23.1%)	2.69
G M (80-91)	13 (100%)	-	8 (61.5%)	0 (0%)	2 (15.4%)	3 (23.1%)	2.69

出所：起亜経済研究所編(98.1/4)，18 ページ。(韓国語)

韓国自動車産業の生産システムの現在または今後の展望は、それを支える労使関係の特徴および変化を見ることによっても与えられる。韓国自動車産業では、1987 年の「民主化宣言」を契機に政治的民主化と労働組合運動の活発化などの影響を受け、経営上も歴史的な変化に直面するようになった<sup>194</sup>。すなわち、「民主化宣言」以降、韓国自動車産業は、先進国の国際分業構造の変化、労働組合の組織化の進展、政府の労働政策の緩和などによって様々な変化の生じる分岐点となった<sup>195</sup>。図表 4-7 は 90 年代の労使紛糾の推移を示している。同図表が示しているように、スト発生件数ではサプライヤーの方が圧倒的であるが、生産被害額の面ではメーカーの方が極めて高い。また、メーカーとサプライヤーの一方で、ストが発生する

<sup>194</sup> 金 鎔基「韓国自動車産業の労使関係」『経済学研究』第 37 号，1998 年，49-56 ページ。

<sup>195</sup> 金 完杓『1980 年代韓国自動車産業の発展様式の変化に関する研究』(韓国釜山大学校大学院博士学位論文)，1993 年，317-318 ページ。(韓国語)

と、双方が同時に被害を受けている様相も同図表を通して把握できる。

このような変化のなかで、労使関係の特徴は、労働組合の組織化の有無によって自動車産業の現場ごとに異なる態様を見せている。韓国自動車における労使関係については多くの研究がなされてきた。(金 鎔基；1998, 佐護 譽・安 照卓；1997, 朴 昌明；1998, 明 泰淑；1996) そのうち、金鎔基は韓国自動車の能率管理体制を、トヨタの「統合型」、日産の「協議型」と対比して、「権威主義型」と名づけた<sup>196</sup>。この経営者側の権威主義的姿勢は、民主化宣言以降、労働者側による「納得のいく管理」という要求に直面して危機に陥った。このような動きは、一時的には経営者側と労働者側との間の無原則的で敵対的なやり方を通して能率管理上の柔軟な調整力を喪失し、生産の能率を低下させる原因になった。金は標準時間の決定プロセス、現場監督者の機能、コンベヤーの速度などを取り上げ、これらと労使双方の力関係(交渉力)の変化との関係を強調した。すなわち、労働組合から指示を得た労働者側が、地位向上を武器に従来のような経営者主導による一方的な経営を許さない新しい局面を助長しているという<sup>197</sup>。これらの問題に対して、金は経営側による生産面での「明確なノルマ設定」、「権威主義的管理」の止揚、労働者側の「標準時間管理の原則からの逸脱」の止揚などを指摘し、今後の韓国自動車産業に残されている一つの大きな課題として取り上げた<sup>198</sup>。

このように韓国自動車産業では 80 年代後半までには大量生産的な側面が強かったが、80 年代後半以降は大量生産からリーン生産に移行する過渡

<sup>196</sup> 金 鎔基(1998), 前掲論文, 57 ページ。

<sup>197</sup> 民主化宣言以降の労働条件の推移に関しては、朱 昌烈「韓国自動車工業における労働条件の推移-民主化宣言期を中心に-」『経営研究』第 46 巻第 3 号, 1995 年, 55-73 ページを参照。

<sup>198</sup> 労働者側による原則から一方的な逸脱の問題は、目標生産台数をいくつも下回る生産実績に見られ、ノルマより低い能率が一般化されるに至ったこともあった。これは「時間当たり生産台数が不況であった 1989 年の水準に固定され、好況に転じた 1991 年にも増加していなかった。このような傾向に対して経営者側も従来のような人員追加・ライン速度増加→生産台数増加を試みるが、一度コンベヤーを味わった労働者は譲ろうと」しなかった。(出所：金 鎔基(1998), 前掲論文, 56-57 ページ。)

期的な段階に進入しつつあると考えられる。このことは次節で触れるサプライヤー・システムの全体的な構造との関連を有する。言い換えれば、これは分業的・協力的関係にあるメーカーとサプライヤーとの間にも、より複雑で洗練された関係が必要になることを意味するのである。

図表 4-7 韓国自動車産業における労使紛糾の推移

区分	被害対象及び程度	1991 年	1992 年	1993 年	1994 年	1995 年	1996 年
スト 発生 件数	メーカー	5	1	3	3	5	9
	サプライヤー	66	47	9	14	5	15
	計(件数)	71	48	12	17	10	24
生産 被害額	メーカー(億ウォン)	12626	5325	7012	2950	3714	5610
	台数(千台)	170	83	81	34	45	n.a
	サプライヤー(億ウォン)	3874	2807	3408	1584	1612	2627
	計(億ウォン)	16500	8132	10429	4534	5326	8237
輸出 被害額	メーカー(百万ドル)	233	143	142	81	142	230
	(千台)	40	24	19	11	18	n.a

出所：起亜経済研究所編(1997)，31 ページ。(韓国語)

第 3 節 韓国自動車産業のサプライヤー・システム

本節では韓国自動車産業における様々な分析のなかで、特にメーカーとサプライヤーとの協力関係に焦点を絞ることにする。これは第1章で言及した企業間関係、とりわけ自動車産業においてはメーカーとサプライヤーとの間に行われる両者間の取引関係および取引構造を浮き彫りにし、情報化の進行がいかなる方向性を生むかを検討する作業となる。

まず、韓国自動車産業のサプライヤー・システムに関する韓国内での先行研究を概略的に検討しよう。90 年代以降に報告された代表的な研究としては、任 千錫(1991)、呉 圭昌(1993)、洪 張杓(1994)、産業研究院(1997)、金 完杓(1997)、高 基永 (1998)などのものが挙げられる。任 千錫は国際競争力という側面から韓日自動車サプライヤーの現状分析に続き、韓国自動車産業の競争力要因を分析した。呉 圭昌はサプライヤーの部品調達

戦略とメーカーとサプライヤーとの間の協力類型を分析する過程のなかで韓日間の部品調達の特徴について言及した。洪 張杓は韓国の下請関係を日本と類似な垂直的下請構造として規定し、その構造的特徴を詳細に分析した。産業研究院は韓国自動車産業の下請関係とその活性化方案について検討した。金 完杓は韓日の垂直的下請構造の形成過程とサプライヤーの資源配分の特徴について体系的に整理した。そして高 基永は韓国自動車産業におけるサプライヤー・システムの形成と展開を歴史的な観点から整理した。

しかし、韓国自動車産業における企業間関係と情報化の進展の問題を取り上げた研究実績は、李 基東(1997-a,b)、韓 サンド (1995) 金 基燦(1998)のものはあるものの、現時点ではその例が多くない。韓は、韓国自動車メーカー3社とサプライヤーとの関係において、取引が行われる際発生する取引満足とコスト低減及び技術・品質向上などの生産活動に影響を及ぼす要因を検討した<sup>199</sup>。

本章では上にも述べたようにメーカーとサプライヤーとの間の協力関係にウェイトをおき、両者間の協力の手段として情報ネットワークがいかに活用されているのかを検討する。そして研究方法については、李 基東、韓 サンド、金 基燦などの先行文献、自動車メーカー3社の定期刊行物、そして筆者が1998年9月15日～24日までと、99年3月15日～24日まで行った経営実務担当者に対するインタビューなどをデータとして利用する。

メーカーとサプライヤーとの間の関係を協力の度合によって分類した研

<sup>199</sup>韓によれば、取引満足に影響を及ぼす変数として、①信頼に基づく相互協力的な情報システムの活用、②メーカーの取引決定権、そして③メーカーの系列化などを取り上げた。また、コスト削減及び技術・品質向上などの生産活動に影響を及ぼす要因としては、①信頼に基づく相互協力的取引関係における情報システム活用、②技術協力のジャスト・イン・タイム的施行が考慮されなければならないという結論を出した。(出所：韓 サンド『韓国自動車の協力企業の供給関係における情報システムの活用およびJIT供給に関する研究』京機大学博士学位請求論文、1995年、79-80ページ。)

究として Kim(1998)と Dyer ら(1998)の研究がある。Kim は、自動車産業における買い手(buyer)とサプライヤーとの間の関係を、「伝統的なモデル」,「ストレス・モデル」(stress model),「解決モデル」(resolved model),そして「サプライヤー・パートナーシップとネットワーク」(supplier partnership and network )に区分した<sup>200</sup>。この分類はメーカーとサプライヤーとの関係を、協力の度合いを基準に配列したものであり、メーカーとサプライヤーが経営上直面した危機を克服しようとした歴史的な展開に基礎をおいたものでもある。

第1の伝統的なモデルは1970年代半ばに広がったものである<sup>201</sup>。これは買い手がサプライヤーとの取引交渉に対して主導権を握り、より低い価格を目指すことでサプライヤーを切り替えたり、サプライヤーに対して取引先の変更という脅威を武器として利用する傾向が現す。そのうえ買い手とサプライヤーの間には協力的な情報の流れがほとんどない形態である。

第2のストレス・モデルは1970年代に出現したものである。これはグローバルな次元で激化している競争状況に対応できなくなった自動車メーカーに対し、サプライヤー側も危機にさらされるかも知れないという恐怖感を生み出したことを背景にしている。その結果、素早いコスト削減を模索していた自動車メーカーによって絞り込まれるようになったのがサプライヤー側である。

第3の解決モデルは1980年代半ば頃に出現したものであった。これはサプライヤーとの協調的な関係を構築することの重要性を売り手がより深く認識したことから生まれたモデルである。欧米の自動車メーカーがジャスト・イン・タイム的な納入方式を採択・運用したものの、サプライヤー

<sup>200</sup>Kim Langfied-Smith, "Cooperative Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Management Studies*, vol.35 No3, May 1998, pp.332-333.

<sup>201</sup>Kimによって分類された第1の伝統的なモデルは論者によって異なる表現を示している。例えば、Dyer, Cho, Chuは対等なサプライヤー(Arm's length supplier)という名称を使用している。(出所: Jeffrey H.Dyer and Dong Sung Cho and Wujin Chu(1998), *ibid.*, pp.62-63. )

との協力関係においてはまだ実効性のある本格的な動きはなかった。しかしながら、売り手が全体的な生産計画を立てる際、メーカーとサプライヤーとの間には長期的取引契約が結ばれるようにはなっていた。

第4の協力的サプライヤーとサプライヤー・ネットワークは、自動車産業において1990年代に現れ、日本のメーカーの決定的な競争力の源泉がサプライヤーとのより密接な関係にあるという認識の広がりから生じたものである(Dyer and Ouch, 1993; Ring and Van de Ven, 1992; Sako, 1992)。また、サプライヤー側が欧米の各国に進出した日本メーカーの存在を考慮し、彼らもそのような状況に応じて変化せざるを得ないという危機感が背景におかれている。メーカーとサプライヤーとの間の協力と完全な情報交換はこのモデルの不可欠な条件である。長期的な取引契約が「より優れた」サプライヤーに保障され、ジャスト・イン・タイム的な部品供給が行われる。さらに、このモデルでは品質の向上、信頼性、納期の頻度などが強調され、しばしば売り手によるサプライヤーのプロセスとシステムを改善するための直接的な援助が行われる。欧米ではサプライヤー・ネットワークが幾つかの産業に現れた。ネットワークのなかで、売り手とサプライヤーは全体的なバリュー・チェーン(value chain)にわたって存在する製品とサービスの流れを管理する複雑な関係をより簡潔に改善させる。協力的サプライヤーとサプライヤー・ネットワークにおいて、買い手とサプライヤーとの関係(relationship)は、相互支援力(mutual assistance)、インセンティブ、そして技術情報の定期的な共有、信頼などに焦点を当てている。しかしながら、その関係は強力な経済的誘因を基礎にしている(Dyer and Ouch, 1993)。

韓国自動車産業においては、上述した協力関係がいかに遂行されているのかを分析する手法として構造的分析と機能的分析を利用する。構造的な分析には製造における部品の外注率、サプライヤーの多層性、製品開発における外注率の高さなどが含まれ、機能的な分析では関係の持続性と安定



性、部品発注政策、サプライヤーへの支援などが研究対象としてあげられる。すなわち、これらの作業は本章の究極的な目的である韓国自動車産業におけるメーカーとサプライヤーとの間に行われている協力関係にはいかなる要素が含まれ、さらにこの協力関係を維持あるいは発展するのに情報化の進展がいかなる影響を及ぼしたのかを検討するための研究範囲と内容を浮き彫りにする準備作業である。

## 1. 構造的分析

### ①製造における部品の外注率

自動車産業ではメーカーが必要部品を自社内で直接生産するより、ある程度の割合を外部から調達する方が望ましいという認識が広がっている<sup>202</sup>(Dyer ; 1997, Nishiguchi ; 1994, Clark and Fujimoto ; 1991)。しかし外注率に対する国ごとの基準は、欧米がきわめて明確であるのに対し、韓国では相対的にその基準に曖昧な点が多いと指摘される。韓国ではメーカーと協力関係にある企業について、系列企業・関係会社・関連会社など区分の基準を定めるにあたり、目的や対象によって様々な分類が行われた<sup>203</sup>。韓国において「系列会社」とは、「独占規制および公正取引に関する法律」に依拠して公正取引委員会が1996年4月1日を基準に、大規模企業集団に所属している会社として指定したものをいう。また、「関係会社」は「系列」に含まれてない資本参加企業、親戚所有・経営会社などを含むとしている。

実際に、韓国の自動車メーカーにおける外注比率は1993年の産業研究院の調査で65.4%であることが明らかになった<sup>204</sup>。この比率はメーカーの

<sup>202</sup>近年米国では70%まで内製した比率を、フォード50%、クライスラー30%と、内製率を下けていることが報道されている。(出所：New York Times, "GM Sets Sale of 3 Parts Plants", Nov.24, 1993, p.C3. )

<sup>203</sup>出所：産業研究院編(1997), 前掲書, 6ページ。

<sup>204</sup>産業研究院編『中小企業の取引慣行に関する実態調査』1996年7月。(韓国語)

総製造原価のなかで部品購入費と外注加工費が占める割合である。日本のメーカーの外注率が約70%であることを見ると<sup>205</sup>, 数値上では両国間の差があまりないことが分かる。また, 図表4-8で示しているように, 1995年の主要な自動車メーカー3社(現代, 起亜, 大宇)の製造原価にサプライヤーの部品納入額が占める割合は65.6%であった。

図表4-8 韓国自動車メーカー3社の部品外注率(1995)

(単位: 億ウォン, %)

	売上高(A)	製造原価(B)	納入額(C)	C/A	C/B
現代自動車	103392	84106	56248	54.4	66.9
起亜自動車	56885	37001	26818	47.1	72.5
大宇自動車	34705	27731	14622	42.1	52.7
3社合計	194982	148838	97688	50.1	65.6

出所: 産業研究院編(1997), 5ページ。

しかし, ここで注意すべき点は, メーカーの外注調達比率には系列会社あるいは関係会社から納入する部品も外注に含まれることである。韓国自動車産業では同一企業グループ内に所属している企業は実質的に同一の経営の下(いわゆる財閥関係)で運営され, これらの部品製造は内製としてみた方が適切であると考えられる<sup>206</sup>。1995年主要メーカー3社は670社のサプライヤーから9兆7688億ウォンの部品を調達した。このなかで17社の系列会社から納入された部品調達額は全体調達額の13.3%に該当する1兆2965億ウォンであり, 26社の関係会社から納入される部品調達額は20.2%に該当する1兆9717億ウォンであった。言い換えれば, 主要メーカー3社は自分の1次サプライヤー数の6.4%にあたる系列・関係会社から

<sup>205</sup>Mitsubishi Research Institute, "The Relationship Between Japanese Auto and Auto Parts Markets", 1987.2.

<sup>206</sup>また, 親族などが運営する関係会社が多い場合も純粋に経済的な理由よりは, 血縁関係によって取引が形成または持続される傾向がある点に注意すべきである。(出所: 産業研究院編(1997), 前掲書, 6ページ。)

全体外注調達額の 1/3 を調達した<sup>207</sup>。これをメーカー別にみると、全体部品調達額のうち、系列・関係会社から納入される比率は、現代自動車・起亜自動車・大宇自動車それぞれ 33.7%、29.8%、39.0%などで、大きな差はない。したがって、韓国自動車メーカーの外注比率は、65%ではなく 56%と理解されるべきである。

図表 4-9 主要自動車メーカー3社の系列および関係会社の部品納入現況

(単位：百万ウォン，%)

部	分	企業数		納品額		企業当たり平均納入額
現代自動車	サプライヤー全体	413	100.0	5624837	100.0	13619
	－系列・関係会社	15	3.6	1898382	33.7	126559
	・系列会社	4	1.0	344036	6.1	86009
	・関係会社	11	2.7	1554346	27.6	141304
	非系列・関係会社	398	96.4	3726455	66.3	9363
起亜自動車	サプライヤー全体	279	100.0	2681783	100.0	9612
	－系列・関係会社	19	6.8	798959	29.8	42050
	・系列会社	7	2.5	467668	17.4	66810
	・関係会社	12	4.3	331291	12.4	27608
	非系列・関係会社	260	93.2	1882824	70.2	7242
大宇自動車	サプライヤー全体	185	100.0	1462189	100.0	7904
	－系列・関係会社	9	4.9	570869	39.0	63430
	・系列会社	6	3.2	484769	33.2	80795
	・関係会社	3	1.6	86100	5.9	28700
	非系列・関係会社	176	95.1	891320	61.0	5064
主要自動車 メーカー3 社	サプライヤー全体	670	100.0	9768809	100.0	14580
	－系列・関係会社	43	6.4	3268210	33.5	76005
	・系列会社	17	2.5	1296473	13.3	72263
	・関係会社	26	3.9	1971737	20.2	75836
	非系列・関係会社	627	93.6	6500599	66.5	10368

注：主要自動車メーカーのサプライヤー数は重複される企業を排除したものである。

出所：産業研究院編(1997)， 8ページ。(韓国語)

<sup>207</sup>韓国財閥の特徴を把握することによって、系列内で行われる取引の性格を理解できる。すなわち、韓国財閥は以下の三つの特徴をもって家族中心の所有と支配を可能にしている。第1に、多数の企業で構成されている企業グループであり、グループ全体の規模はもちろん、グループ内の個別企業の規模も非常に大きい。第2に、一家族が所有を通して議決権の過半数を簡単に掌握できるほど高い割合の株式の持分を確保している。第3に、一家族が経営権を完全に掌握し、これを世襲させている。韓国の自動車産業における系列支配の問題もこのような状況のもとで取引が行われていることにあることがわかる。(出所：Choi Jung-Pyo『先進化のための財閥の選択－所有・経営の分離』図書出版 Gowon, 1996年，49-50ページ。)(韓国語)

一方、外注先の企業のなかで、どの程度の比率が系列からの納入であるかという問題についていうと、図表4-9が示しているように、納入金額ベースでは3社平均33.5%程であり、3社のそれぞれも差はあまりない。しかし、納入先の企業数の面においては、少数の系列企業と多数の非系列企業により納入が行われていることが明らかである。

## ②サプライヤーの多層性

韓国自動車産業の発展を妨害する様々な要因のなかで特に多数の研究者からしばしば指摘されているのが、サプライヤーの浅い階層性である。これはまたサプライヤーの人的・物的・金融的な面での脆弱性を意味し、韓国自動車産業の持続的な発展が維持できなくなる一要因でもあったと指摘されることが分かった。

図表 4-10 韓国自動車産業の部品納入実績

(単位：億ウォン)

年度別	分類	企業数	納入額	1社当り納入額
1993	中小企業	1317	56379	43
	大企業	51	30466	597
	計	1368	86846	63
1994	中小企業	1443	70675	49
	大企業	52	33032	635
	計	1495	103707	69
1995	中小企業	1273	82507	65
	大企業	47	38536	820
	計	1320	121043	92

注：従業員 1000 名以下は中小企業，1001 名以上は大企業に分類。

出所：韓国自動車工業協同組合編，各年号。(韓国語)

しかし、受注の一部を再発注するサプライヤーの割合が韓国開発研究院(1991)の 89 年のアンケート調査で 43.4%であったが、96 年の調査では 76.3%になり、98%以上を再発注する日本の場合とはまだ大きな差を見せ

ではいる。しかし韓国自動車産業におけるサプライヤーの構造は徐々に多層化する傾向が少し深まっていることが確認される<sup>208</sup>。しかしここで注意しなければならないことは、メーカーと直接に取引を行っている1次サプライヤーの規模が日本に比べて小さいため、それ以下のサプライヤー間との取引を多層化している傾向についてはまだ疑問視されている面もある。

サプライヤーの経営規模を1996年の『自動車工業便覧』を利用して従業員規模別に見ると、50人以下(602社、44.3%)、100人以上1000人未満(702社、51.7%)、そして1000人以上(39社、4.0%)という構成である。この統計が示しているように、韓国自動車産業におけるサプライヤーの規模はきわめて小さく、規模の経済性を享受する企業が少数であることがわかる。図表4-10も示しているように、1社当りの納入額が増加しつつあるものの、全体的に中小企業の数が多いことに対して1社当たりの納入額が少ないことから、今後の再編可能は大きいものと考えられる。

一方、Dyerら(1998)の最近の研究では、メーカーとサプライヤーとの間の関係を、メーカーによる「戦略的なサプライヤー分類」(Strategic Supplier Segmentation)という観点から「対等なサプライヤー」(Arm's-Length Supplier)と「協力的なサプライヤー」(Partner Supplier)に分類した<sup>209</sup>。彼らの実証研究から確認されることは、韓国自動車産業の場合、アンケート回答企業(217社)のなかで「対等なサプライヤー」と「協力的なサプライヤー」の数がそれぞれ202社(93%)、15社(7%)であることに対し、回答企業数93社のなかでそれぞれ48社(52%)、45社(48%)という割合で構成されている日本の場合とは相当に異なる結果を表した<sup>210</sup>。ここでいう「対等なサプライヤー」は、欧米でのメーカーとの関係が対等になっているサプライヤーのことをいいが、多くの場合資金運用と経営能力の面で優位にあるメーカーが交渉力(bargaining power)を増大させる戦略をとろう

<sup>208</sup>産業研究院編(1997)、前掲書、9-11ページ。

<sup>209</sup>Jeffrey H.Dyer and Dong Sung Cho and Wujin(1998), *ibid.*, pp.57-59.

<sup>210</sup>Jeffrey H.Dyer and Dong Sung Cho and Wujin(1998), *ibid.*, pp.63-64.

した傾向が強く表れている<sup>211</sup>。これに対し、日本の自動車産業の成功に貢献したものと評価されている、メーカーとの密接な協力関係を前提として規定したものに「協力的なサプライヤー」がある。具体的な調査項目には、売上高などが含まれる一般的特徴、関係特定の資産(relation-specific asset)、情報共有・協力の度合い、信頼・契約などという評価の基準がある。なかでも韓国自動車産業における「協力的なサプライヤー」は、メーカーに対する売上高の割合、対面日数、品質面でサプライヤーに援助する度合い、そして取引先を変更する際に被害を受ける度合いなどの面において、「対等なサプライヤー」とは評価の指数の面で特に大きな差異を示している<sup>212</sup>。

### ③製品開発における外注率の高さ

製品開発における役割分担は、サプライヤーの製品開発水準がいかなる状態であるかによって異なるが、一般的に独自開発部品(supplier-proprietary parts)、貸与図部品(drawings supplied)、承認図部品(drawings approved)という三つの分類のなかで、サプライヤーがいかに部品開発を行うかによって決定されるものである<sup>213</sup>。

玄 永錫(1995)が行った自動車メーカーを対象にした部品調達方式に関する調査によれば、新規設計部品の場合、独自開発部品(市販品)が13%、承認図部品が36%、貸与図部品が51%の割合を占めていることが明らかになった<sup>214</sup>。これはA社を対象にした調査でも類似ではあるが、承認図方式が金額ベースで38%、品目数ベースでは12.5%を占めていた<sup>215</sup>。これ

<sup>211</sup>Jeffrey H.Dyer and Dong Sung Cho and Wujin(1998), *ibid.*, p.57.

<sup>212</sup>Jeffrey H.Dyer and Dong Sung Cho and Wujin(1998), *ibid.*, p.64.

<sup>213</sup>M.A.Cusumano and A.Takeishi, "Supplier Relationship and Management Survey", *Strategic Management Journal*, vol.12, 1991, p.565. 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム』有斐閣, 1998年。

<sup>214</sup>玄 永錫『韓国自動車産業における新製品開発の国際比較』1995.12. (韓国語)

<sup>215</sup>起亜経済研究所編(97.3/4), 前掲書, 81ページ。

は図表 4-11 が示しているように、日本が 55%、米国のビッグスリーが 30% を示し、金額ベースでは韓国自動車産業の承認図部品の割合は日本よりは低いが米国よりは高い傾向にあることを示している。

しかし、このような単純な数値比較では韓国のサプライヤーの部品開発能力が過大評価される恐れがある。実際に、韓国自動車産業においてサプライヤーの部品開発能力の重要性が問われたのは、独自の固有モデルの形成期を踏まえ、小型車から大型車にまで至るフル・ライン・アップ(full line up)を構築した 90 年代以降である。したがって、サプライヤーの承認図部品の割合は、単なる数値だけではなく、製品開発過程のなかで実際にいかなる形態でメーカーと協力して製品開発に貢献したのかを注意する必要がある。

図表 4-11 韓・日・米の製品開発における役割分担の比較 (単位：%)

区 分	韓 国	日 本	米 国
承認図部品	36	55	30
貸与図部品	51	39	58
市販品	13	6	12

出所：起亜経済研究所編(1997.3/4)，81 ページ。(韓国語)

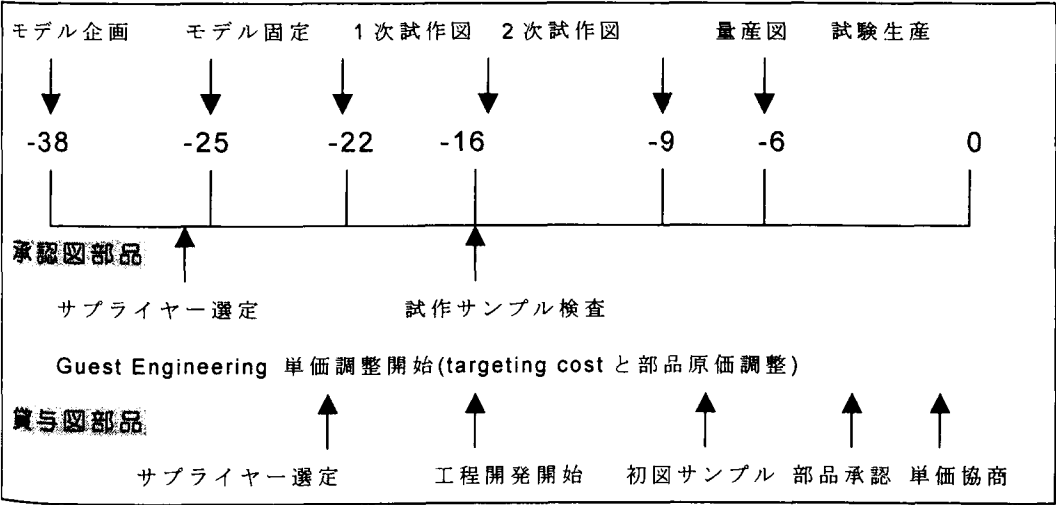
承認図方式をツールとするサプライヤーの製品開発協力に対する貢献度については、サプライヤーの製品開発への参加の時期と度合い、技術協力の度合い、および成果配分などを通してより具体的な実態が把握できる。図表 4-12 が示しているように、韓国自動車メーカーA社はモデル企画の段階でサプライヤーを参加させず、モデルが決定される直前にサプライヤーを選定する。これはメーカーが作成した基本設計をベースにサプライヤーが詳細設計を行う形で、製品開発の参加にはある程度のサプライヤーの技術的な制約があることを意味する。トヨタがモデル企画の初期段階からサプライヤーを選定し、積極的で全面的なサプライヤーの参加や製品開発に対する提案などを誘導する形をとっている状態とは相当な差異を見せてい

る<sup>216</sup>。

さらに、品質保証に対してもサプライヤー側が責任をとらず、設計図面の所有権もメーカーがもつようになっている。成果配分は日本で見られるターゲット・コスト(target cost)、利潤分配制度の導入が形式的には整っているものの、実際の運用面で未だに相当の改善余地が残っている。例えば、ターゲット・コストの意味を実際にサプライヤーが製品開発において実現できる目標(target)概念であるというよりは、単価交渉の段階でメーカーが参考にする程度の指針(guide)概念にとどまっている。しかし、韓国では日本と比較した場合、成果配分の主要要因であるターゲット・コストと利潤分配制度の導入については、定着期間が非常に短いことから今後の進歩の可能性が期待される。

こうして韓国自動車産業では貸与図の割合が高く、しかも承認図に関する概念規定も「共同設計」の性格が強いと認識される。

図表 4-12 韓国 A 社のモデル開発とサプライヤーの参加



出所：起亜経済研究所編(97.3/4)，82 ページ。(韓国語)

<sup>216</sup>新モデル開発時の協力サプライヤーの選定については、藤本隆宏『生産システムの進化論：トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣，1997 年を参照。



## 2. 機能的分析

### ①関係の持続性と安定性(length and stability of relationship)

長期的取引関係は、第1章でも指摘したように、Williamson(1979)の研究でも取引費用の節約につながる概念としてきわめて重要である。このような長期的取引関係を形成することによって取引特定資産への投資も増加する。韓国自動車産業における長期的取引については、一般的にサプライヤーの部品供給契約期間をみることによって把握できる。産業研究院(1996)のアンケート調査によれば、韓国自動車メーカーとサプライヤーとの間の供給契約期間は、3年以上が36.2%、2年以上3年未満が3.7%、1年以上2年未満が31.2%、そして6ヶ月以上1年未満が19.3%であるが、長期的供給契約を締結してない場合も19.3%であることが明らかになった<sup>217</sup>。このような結果は、韓国自動車メーカーとサプライヤーとの関係として、長期的取引関係を基盤に安定的な企業間関係が構築されていることを意味するものと考えられる。また、長期的取引関係においてサプライヤー側が最も重視している要因に対して、長期・持続的受注(25.1%)、受注量の安定(28.5%)が高い割合を占めていることから、そのような状況を裏付けている<sup>218</sup>。

さらに、同アンケートによると、サプライヤーとメーカーの取引において最も重要視されていることとして「長期・持続的な受注」と回答した企業が25.1%、「受注量の安定性」と回答した企業が28.5%であることなど、メーカーとの安定的な取引が重要視されていることもそのような傾向を裏付けている。

---

<sup>217</sup>産業研究院編(1997), 前掲書, 28 ページ。

<sup>218</sup>産業研究院編(1997), 前掲書, 30 ページ。

図表 4-13 今後の韓国自動車産業における取引関係の変化の展望

区 分	比率(%)
①継続的な取引関係が持続される	21.4
②継続的な取引関係がより強固になる	2.5
③継続的な取引を中心にするが、より技術力を重視した取引関係になる	63.4
④継続的な取引関係に拘束されない取引になる	12.6
⑤従来から継続的な取引ではなく、今後も変化は起こらない	0.0

出所：産業研究院編(1997.12), 31 ページ。(韓国語)

一方、図表 4-13 が示しているように、韓国の自動車産業のサプライヤーは、メーカーとの取引が長期・持続的な性格を持っているとみなしている企業が多い。全体サプライヤーのなかの 63.4%は継続的な取引を重視しており、今後技術力を重視する取引関係が続けられると回答した。これは韓国自動車産業における競争要素が、価格重視の傾向から技術重視傾向へとシフトしている現実を反映しており、このような変化をサプライヤー側も十分認知している。

## ②部品発注政策

メーカーとサプライヤーとの間の協力関係は、部品発注政策をめぐる取引上の様々な側面をみることによって検討できる。ここでは複社発注政策、JIT 納入の運用状況、部品共通化(標準化)、ユニット(unit)発注などがいかなる形態と度合いで運営されているかを検討することによって、協力関係を明らかにしていく。

韓国自動車産業における複社発注の実行は、1980 年代後半に労使関係の不安定に伴う一時的な部品調達の中断に対応するために導入された側面もあるが、現在はサプライヤー間の競争を維持させる手段としての認識も広がっている。しかし、実際はこのような複社発注政策の必要性の高まりとは異なる現状を見せている。年度別の推移を見ると、韓国自動車産業におけるメーカーの複社発注は 90 年代以降、その割合が低下しつつある。図表 4-14 が示しているように、部品当りの平均発注業者数は 91 年、96 年と

もに2.0社で同一であったが、1社依存比率は同じ期間に44.9%から46.4%にかえって増加していることがわかる。メーカー別には現代と起亜において複社発注の傾向が強化された反面、大宇などでは逆に1社発注が増加した。96年現在現代、起亜、大宇という韓国自動車産業のビッグスリーの部品当りの平均調達業者数は2.0社を越えていて、日本とは大きな差はないが、1社依存部品の比率の面では現代(33.7%)、起亜、大宇(40%以上)など、非常に高い数値を見せている<sup>219</sup>。

図表 4-14 部品当りの平均サプライヤーの数

(単位：社，%)

メーカー 年度	現代	起亜	大宇	アジア	双龍	大宇 重工業	現代精工	全体 平均
1991	2.2	1.9	2.2	2.1	1.8	1.6	1.0	2.0
1社 調達	70 (36.5)	85 (49.1)	71 (39.2)	62 (36.5)	57 (44.2)	37 (50.7)	55 (98.2)	437 (44.9)
1996	2.3	2.1	2.0	2.1	1.8	1.8	1.3	2.0
1社 調達	97 (33.7)	107 (40.8)	100 (43.1)	108 (45.6)	101 (52.9)	100 (49.5)	93 (78.2)	706 (46.4)

出所：韓国自動車工業協同組合『自動車工業便覧』の91年と98年号を利用して再作成。(韓国語)

部品共通化を拡大することから得られるサプライヤー成果として「顧客範囲の経済性」、学習機会の獲得、バーゲニング・パワーの向上などがあると延岡健太郎(1996)が主張している<sup>220</sup>。

しかし、韓国自動車産業における部品共通化の動きは、韓国産業全体のシステムにおける効率性の向上という期待とは異なって、メーカーごとの戦略の差によって様々な形を見せている。すなわち、韓国自動車産業にお

<sup>219</sup>産業研究院『自動車部品調達体制の現況と改善方向』1998年9月、70ページ。(韓国語)

<sup>220</sup>延岡健太郎「顧客範囲の経済：自動車サプライヤーの顧客ネットワーク戦略と企業成果」『国民経済雑誌』第173巻第6号、1996年6月、84-97ページ。

いて部品共通化の推進を行っているメーカーは起亜と大字であることが明らかになっている。反面、双龍は代表的な垂直的系列戦略をとっており、業界全体のなかで最も低い収益率を見せている。

一方、図表 4-15 が示しているように、韓国自動車産業においては調達集中度と成果との間には密接な関係があるが、サプライヤーの共有度と成果との相関関係は高くない<sup>221</sup>。特に、現代の場合、50%に近い市場シェアを占めており、技術的にも他のメーカーより優位にあるため、あえて自系列のサプライヤーを他企業と共有する誘因がないことに起因する。つまり、部品共有度が高ければ高いほど自社の技術が他の競争メーカーに漏れてしまう恐れがあるため、現代としてはサプライヤーを共有する誘因が少ないと判断される。これは日本のホンダがサプライヤーを共有しない理由と類似している。しかし、双龍は小規模にもかかわらず部品の共有度が非常に低く、これが自社の経営成果を悪化させる重要な原因として作用したと考えられる。結果的に、韓国自動車産業では「準市場的な」戦略として表現されるオープンな取引構造が専属的な取引構造に比べて優れた成果を保証していることを意味する。

図表 4-15 韓国自動車メーカーの部品調達戦略と成果との関係

	現代	起亜	大字	アジア	双龍	全体平均
調達集中度	低い	低い		高い	高い	
・単独調達部品比率	33.7	40.8	43.1	45.6	52.9	43.2
サプライヤーの共有度	低い	高い	高い	高い	低い	
・単独顧客サプライヤーの比率	37.8	15.5	16.4	12.9	38.6	24.2
平均サプライヤーの数	2.3	2.1	2.0	2.1	1.8	2.1
売上高対比経常利益率						
・ 1995	1.99	0.17	0.34	-0.57	-12.96	0.41
・ 1996	3.26	0.21	1.24	-1.34	-16.07	0.78

出所：産業研究院編(1998.9)，87 ページ。(韓国語)

メーカーとサプライヤーとの間に行われている JIT システムの運用は、

<sup>221</sup>産業研究院編(1998.9)，前掲書，86 ページ。

韓国自動車産業が 80 年代後半の米国への輸出の行き詰まりから、90 年代以降の内需拡大期において、画期的な変化があったと考えられる。さらに、韓国における JIT システムの導入は政府による強力な指導の下で 80 年代半ばから本格的な模倣が進められた。

水野順子(1996)によれば、1988 年と 1993 年それぞれの韓国自動車産業における JIT によるメーカーとサプライヤーとの間の部品納入には、在庫管理と納期管理の面で飛躍的な発展があったという<sup>222</sup>。内需拡大に伴う競争の激化は、市場の性格を供給者中心から消費者中心の傾向へシフトさせ、とりわけ多品種少量生産が余儀なくされるようになった。言い換えれば、このような動きは多品種・多仕様でありながら大量生産を同時に達成せざるを得ない状況にあるため、メーカーとサプライヤーとの間のより緊密な協力関係を余儀なくされることに他ならない。製品の多品種・多仕様生産の目的は、市場の多様化したニーズに対応するためであるが、同時に多様化した個々の製品の需要動向にフレキシブルに対応する生産を行うことが求められる。そこで、需要量の変動と生産能力との間のバッファーとなるのが製品在庫である。さらに、複雑な工程間のバッファーとなるのが仕掛品在庫である。

そして、生産計画の変更に伴う必要在庫の数量変更に対処する際に必要となるのが資材在庫である。これらの在庫をかなりの量で持つことができれば需要変動への対応の問題は解決できるが、それにはコストがかかる。従って、それぞれの在庫を最小限に抑え、同時に需要変動に迅速に対応しなければならない。

このような制約された経営環境のなかで、メーカーとサプライヤーとの間の緊密な協力関係が不可欠になるが、メーカーの購買リードタイムとサプライヤーの生産のリードタイムがいかに結びつくのかという課題が残る。

---

<sup>222</sup>水野順子『韓国の自動車産業』アジア経済研究所、1996 年、136-139 ページ。

本節では、JIT システムの活用のため、メーカーのサプライヤーとの連携に必要な不可欠な要素である、メーカーの生産計画のサプライヤーへの事前通知、サプライヤーの部品の納期指定、サプライヤーの原材料の平均在庫量などを中心に検討する。さらにここでは、JIT システムの運用に必要な様々な側面のなかで、とりわけサプライヤー・システムの維持に必要なメーカーとサプライヤーとの間の協力関係、とりわけ情報共有をめぐる側面に重点をおいて議論を展開する。便宜上、韓国自動車産業のサプライヤーを次のように分類する。水野は韓国のサプライヤーを四つのタイプに分類している。すなわち、分類基準として最大納入先への依存度が 75%以上で、かつ下請比率が 60%以上の企業を「専属型」、最大納入先への依存度が 50-75%未満で、かつ下請比率が 60%以上の企業を「準専属型」、最大納入先への依存度が 50%未満で、かつ下請比率が 80%以上の企業を「親企業分散型」、そしてその他に属する企業を「独立型」と規定している<sup>223</sup>。

図表 4-16 メーカーにおける 2.3 ヶ月前の生産計画の事前通知(単位：%)

	専属型	準専属型	親企業分散型	独立型	全体
多くの企業が事前に知らせてくれる	47.6	39.1	50.0	20.0	39.4
ある程度の企業が事前に知らせてくれる	47.6	47.8	25.0	66.6	48.5
ほとんど事前に知らせてくれない	4.8	13.0	25.0	13.3	12.1
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：水野順子(1996)、134 ページ。

サプライヤー側にとって、納入先の生産計画情報を迅速に入手できるかどうかは、部品・素材の手配や人員配置計画に大きな影響を及ぼし、いかにメーカーの生産計画にしたがって正確に納入できるかという問題が非常に重要である。言い換えれば、メーカーとの頻繁な情報交換やコミュニケーションをスムーズに行うという問題をいかに解決するかにかかっている

<sup>223</sup>水野順子(1996)、前掲書、68 ページ。

といえよう。

図表 4-16 が示しているように、全体調査企業(66 社)のうち 50%以上が、「多くの企業が事前に知らせてくれる」か「ある程度の企業が事前に知らせてくれる」と回答している。知られていない企業は全体的に 10%台と少ない。タイプ別には、専属型が知らされていない企業の割合は 4.8%で非常に少なく、反対に親企業型分散型が事前に知らせてくれないと回答した企業が多かった。また、このようなメーカーのサプライヤーに対する情報共有をベースにいかなる水準で納入しているのかを見てみる。

次は、メーカーのサプライヤーに対する納期指定であるが、すべてのタイプが月・週・日・時間単位の納入において 88 年より 93 年の方がおよそ 2 倍くらい増加していることがわかる。さらに、時間単位での納入実績も 88 年にすべてのタイプのサプライヤーがゼロであるのに対し、93 年には独立型が時間単位で少し納入されていることも見られる。これは、産業研究院が 90 年と 95 年に行ったアンケート調査の納期指定の比較にもよく表れている。つまり、月単位から徐々に時間単位の納入へ移行しつつある傾向が見られ、とりわけサプライヤー全体の 95 年の時間単位の納入が 13.1%を占める飛躍的な発展があったという<sup>224</sup>。88 年度の日本の自動車産業で行われた時間単位の納入水準の 26.2%までには至っていないが、韓国自動車産業においても JIT 納入の仕組みが定着しつつあると認識される。しかし、JIT システムの運用の深化によりメーカー側における部品供給の不確実性を最少化させ、在庫負担が軽減される利点があることに對し、サプライヤー側にとっては JIT 納入のため従来メーカーが負担した在庫分をサプライヤー側が抱え込んでしまった問題も指摘されている<sup>225</sup>。

<sup>224</sup>産業研究院編(1997), 41 ページ。

<sup>225</sup>水野もこのことに関して、「親企業の在庫の圧縮が部品メーカーの在庫の圧縮にうまくつながっている企業と、反対に親企業の在庫を負担する結果になった企業があり、JIT システム導入の評価が分かれる」という。

図表 4-17 主要部品の納期指定

	専属型	準専属型	親企業分散型	独立型	全体	参 考	
						電子	工作機械
月単位(1993年)	9.5	41.7	33.3	25.0	27.1	55.4	62.3
(1988年)	(44.4)	(57.1)	(71.4)	(61.5)	(55.9)	(68.1)	(65.8)
週単位(1993年)	14.3	16.7	0	31.3	17.1	23.0	18.8
(1988年)	(5.6)	(19.0)	(0)	(15.4)	(11.9)	(21.2)	(13.1)
日単位(1993年)	42.9	25.0	55.6	31.3	35.7	20.2	17.1
(1988年)	(50.0)	(23.8)	(28.6)	(15.4)	(30.5)	(9.1)	(21.1)
時間単位(1993年)	33.3	16.7	11.1	6.3	18.6	1.4	1.9
(1988年)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1.5)	(0)
その他(1993年)	0	0	0	6.3	1.4	—	—
(1988年)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1.7)	—	—

出所：水野順子(1996)，137 ページ。

また、メーカーの JIT システムに対応するため、サプライヤーが負担しなければならない原材料の平均在庫量は図表 4-18 に示されている。これは同図表が示しているように、メーカーの購買リードタイム，すなわちサプライヤーの納入のリードタイムに該当するものとして、メーカーの納入要求に対応するためにサプライヤーが常に用意しなければならない在庫量である。日本のサプライヤー・システムのように多層的構造を表している場合は、1 次，2 次，3 次，4 次までのサプライヤー間の協力が求められ，在庫量がシステムの的に連結された範囲内で下層のサプライヤーに分割される。同図表が示しているように 93 年と 88 年との間の格差は約 2 倍近くになっていることがわかる。

図表 4-18 サプライヤーの原材料の平均在庫量 (単位：日)

	専属型	準専属型	親企業分散型	独立型	全体
1993 年	21.0	25.6	29.0	32.3	28.3
1988 年	40.5	45.1	51.4	51.3	45.7

出所：水野順子(1996)，139 ページ。

出所：水野順子(1996)，前掲書，141 ページ。



韓国自動車産業におけるユニット(unit)発注の展開は、80年代後半以降部分的に行われ、90年代からは部品発注の全体的な割合からユニット発注の割合が徐々に増加している傾向にある。高は韓国自動車産業におけるユニット発注の展開について、明確に90年以降、ユニット発注の傾向は増加しつつあるものの、サブ・アセンブリー納入による1次サプライヤー数の大きな減少は見られないという<sup>226</sup>。図表4-19が示しているように、90年代以降の現代自動車における1次サプライヤー数的減少は企業倒産によるものが原因である。サブ・アセンブリー納入による1次サプライヤーの大きな数的減少が見られない原因は代金決済条件の問題、技術の問題、および生産規模の問題などにあるという<sup>227</sup>。まず、代金決済条件の問題は、現代自動車の場合、「代金の決済として通常、発行された週の土曜日を基準に一週間据え置きで60-90日の手形を発行する。それに対して部品企業は、発行された月の月末を基準に1ヶ月据え置きして4ヶ月の手形を発行することが慣例である。したがって、ある月の1日に手形を発行したとすれば、現代自動車に納入するものと、1次部品メーカーに納入するものとの間に、少なくとも2ヶ月2週間の差が生じ、現代自動車に納入すれば、予信期間が短縮され」<sup>228</sup>てしまう。つまり、資金繰りの脆弱性に苦しんでいる1次サプライヤーにとって2次サプライヤーへの転落は、より厳しい状況に陥ることを意味する。しかし、メーカー側の戦略はユニット発注によって全体的に納入される部品の数を減少させるが、ユニット発注によって絞り込まれたサプライヤー以外の企業に対して2次サプライヤーへの転落を甘受させるのではなく、すでに生産している他の部品に特化する形にしているため、全体的な数は減少しない状況となっている。

<sup>226</sup>高 基永・橋本寿朗「韓国自動車産業におけるサプライヤー・システムの形成と展開」『社会科学研究』第49巻4号、1998年、61ページ。

<sup>227</sup>高 基永・橋本寿朗(1998)、同上論文、62-66ページ。

<sup>228</sup>高 基永・橋本寿朗(1998)、前掲論文、67ページ。

図表 4-19 現代自動車における1次サプライヤー企業数の変動

年度／区分	企業数	新規取引	取引中止	2次メーカー化
1991	508	1	5	0
1992	496	17	27	2
1993	476	15	34	1
1994	457	10	25	4
1995	438	21	38	2

出所：高 基永・橋本寿朗(1998)，61 ページ。

また，ユニット発注によって生産を担当するようになったサプライヤーにとっても，80年代後半までに2-3仕様の少数部品を特化して生産し，技術的な制約を受けている状況から急激な仕様増加に対応できる技術的基盤を短期間で整えるのは難しいと判断される。さらに，急激な注文量の増加に対応できる規模の経済性の問題は技術的な制約条件とともにユニット発注政策を推進する上で大きなネックとなっている。

### ③サプライヤーへの支援

韓国自動車メーカーのサプライヤーに対する支援としては，サプライヤーとの結束関係を強化する目的で資金支援，経営指導，外資企業との技術提携斡旋，生産設備移管，部品共同開発などが利用された<sup>229</sup>。資金支援はサプライヤーの運営資金，設備投資，新製品開発資金などの使途で利用されている。

図表 4-20 が示しているように，現代自動車の資金支援現況は金額の面で徐々に増加している。同社の資金支援は1987年から金額が増え始め，1992年にピークになっている。資金支援の内容を見ると，サプライヤーの短期資金調達のために使用される運転資金の割合が高いことがわかる。

<sup>229</sup>金 完杓・Sung-Jo Park「韓国自動車産業における日本型サプライヤーの導入と適応」『社会科学研究』第48巻第2号，1996年，93ページ。

図表 4-20 現代自動車の資金支援現況

(単位：百万ウォン)

年度 資金支援	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
運営資金	8500	29201	9338	9780	11557	54064	32729
金型費	11300	4530	1689	400	12762	6939	4448
装備売却	2400	4054	14336	24059	17734	11397	18698
銀行支給保証	2100	0	0	10607	0	0	2080
合計	24300	37785	25363	44846	42053	72382	57955

出所：金 完杓・Sung-Jo Park(1996), 94 ページ。

しかし、これは現代自動車の労使紛糾によって被ったサプライヤーに対する損失補償の意味合いが強い。同図表で示しているように、現代自動車内部の労使紛糾が盛んであった 1992 年には運用資金の割合が全体のなかで 75%を占めているのもこれを裏付けている。そして二番目に高い割合を占めている装備売却とはメーカーの生産設備売却代金、すなわち装備売却支援金のことをいうが、これに対する見解は当時激しかった労使紛糾を抑制しようとしたメーカー側の意図として積極的な利用を行ったというものと、国際的な競争力の強化という面で必要不可欠な要件であるサプライヤーの大型化、専門化を図ろうとするメーカーの戦略として理解するものの二つに峻別されている<sup>230</sup>。この二つの見解に対しては、多数企業間の競争を促進するような仕組みの構築と運用、すなわちメーカーによるサプライヤーに対する生産コストの節約、技術革新の促進などの傾向が未だに見られないことから、前者の主張が妥当であると考える<sup>231</sup>。

また、設備投資に重要な役割を果たしている金型費と銀行融資保証などの割合は少なく、しかも支援対象は資本参加、協力会員など結束関係を強

<sup>230</sup> 労使紛糾を抑制するための目的で利用されたという見解は洪長杓『韓国における下請系列化に関する研究』ソウル大学校博士学位論文、1993 年(韓国語)を参照。また、サプライヤーに対する大型化、専門化を図ろうとするメーカーの戦略として理解するものとしては、高 基永・橋本寿朗 (1998)、前掲論文、57-58 ページを参照。

<sup>231</sup> 起亜経済研究所『自動車産業研究』97.3/4、97-98 ページ。(韓国語)

化するための限定された企業のみになっていることも看過できない<sup>232</sup>。

次に、メーカーのサプライヤーに対する技術指導に関しては、主に先進技術導入先の斡旋、メーカーによる直接的な指導、サプライヤー自体の技術力確保誘導などの形で行われていた<sup>233</sup>。メーカーによるサプライヤーに対する技術指導の必要性は、1980年代後半以降、切実になったが、その理由として二つがある。第1は輸出が本格的に進行するなかで、サプライヤーに対する技術力向上の必要性が提起された。これは当時、精密機械、熱処理、試験、検査技術など自動車の性能に影響を及ぼす多くの部分を海外のサプライヤーに依存した結果である。さらに、輸出車に対しては輸入先から海外のサプライヤーの部品を装着するように要求されることもあった。

図表 4-21 韓国自動車産業におけるメーカー・サプライヤー間の協力関係

区 分	回答企業の比率	
	はい	いいえ
①重・役員の派遣	20.3	79.7
②出資や株式の	11.3	88.8
③設備の貸与	16.3	83.7
④資金支援(債務保証あるいは融資斡旋)	28.5	71.5
⑤工業所有権などの提供	7.1	92.9
⑥技術の協同開発	42.0	58.0
⑦従業員に対する技術研修	44.0	56.0
⑧技術情報の提供	68.9	31.1
⑨生産技術・工程の管理指導	75.2	24.8
⑩経営管理の講習と研修	54.4	45.6

注：回答企業-①241社、②240社、③239社、④239社、⑤238社、⑥238社、

⑦241社、⑧241社、⑨242社、⑩241社

出所：産業研究院編(1997.12)，33ページ。

第2は、主な部品輸入先であった日本が急激な円高によって採算性の悪

<sup>232</sup>金 完杓・Sung-Jo Park(1996)，前掲論文，94ページ。

<sup>233</sup>金 完杓・Sung-Jo Park(1996)，前掲論文，94-95ページ。

化をもたらしたことである。現代自動車の場合、サプライヤーに対する技術指導は 80 年代に入って輸出戦略型乗用車「エクセル」を生産する過程で本格的に行われた。その後、現代自動車では「サプライヤー指導部」の新設と現場指導や自動化拡大(1982 年)、サプライヤーにおける自動化の専門家を養成することを目的に社内の自動化学校にサプライヤーの従業員を参加させたり(1990 年)、生産設備改善と自動化推進、そして海外技術者の招請指導および海外工場の見学(1994 年)などの形で行われた<sup>234</sup>。しかし、このような技術指導も現代グループ系列社を含む少数のサプライヤーに限定され、サプライヤー間の不均等な成長とメーカーとサプライヤーとの間の信頼性を薄くする原因となった<sup>235</sup>。また、メーカーのサプライヤーに対する支援は、図表 4-21 が示しているように、生産技術・工程の管理指導、技術情報の提供、経営管理の研修、従業員に対する技術研修、技術の協同開発などにおいて活発に行われていることが知られる。

#### 第4節 韓国自動車産業における情報化の進展とサプライヤー・システム

韓国自動車各社の情報化の進展は、自動車各社の成長過程のなかで戦略的に展開されている。本節では情報ネットワークが企業間の取引に及ぼす影響を及ぼしたかを検討するため、韓国自動車産業における情報ネットワークの全体的な特徴、情報ネットワークの戦略的利用(とりわけ製造部門では情報ネットワークの JIT 納入の利用実態、製品開発での情報ネットワークによる部品設計図面)、経営面での成果(効率性)、情報ネットワークの構築による企業間の取引関係へのインパクトなどを中心に、韓国自動車産

<sup>234</sup>金 完杓・Sung-Jo Park(1996), 前掲論文, 94-95 ページ。

<sup>235</sup>金 完杓・Sung-Jo Park(1996), 前掲論文, 96 ページ。

業におけるサプライヤー・システムと情報化の進展との関係を検討する。

韓国自動車産業におけるメーカーとサプライヤーとの間の情報ネットワーク(データ通信)に関しては、自動車メーカーから集計した資料と、サプライヤーから収集したアンケート調査、実務担当者とのインタビュー等という、三種類のデータを利用する方法を採用した。

## 1. 韓国自動車産業におけるサプライヤー・システムと情報ネットワークの特徴

まず、韓国自動車産業の主要3社における情報ネットワークの導入過程をみる。岡室博之(1994)は、日本とドイツの自動車産業におけるデータ通信の導入過程を比較するなかで、導入時期、協力体の有無、サプライヤーの専門技術者の有無、サプライヤーの費用負担能力、導入初期のメーカーによる金銭的・技術的支援の程度などを情報ネットワークの形成に重要な要因として取り上げたが<sup>236</sup>、韓国自動車産業の場合も、発展の速さから見てもメーカー主導による短期間の集中的な導入が行われたと考えられる。

### ①主要自動車メーカー3社の企業間情報ネットワークの構築

現代自動車の場合、サプライヤーの数の増加とともに、納入指示の面でより複雑な納入指示体系が必要になったため、1987年9月に(株)マンド機械、サンリップ産業、徳洋産業などサプライヤー17社とHVCS(HMC Vendor Communication System)の企業間情報ネットワークを構築した<sup>237</sup>。1990年12月には乗用車納入指示システムが開発され、納入指示システムのVAN適用を通してのサプライヤーとの有機的な納入指示業務を遂行できるようになった。その後、納入指示業務の効率化を行うためにVAN用ソフト機能を向上させ、1993年にはサプライヤーとの、納入関連業務の情報処理およ

<sup>236</sup>岡室博之「自動車産業における企業間情報ネットワークの展開－国際比較と競争政策上の評価」『商工金融』1994年1月、15 - 16ページ。

<sup>237</sup>現代自動車編『現代自動車20年史』1992年、(韓国語)

び情報伝達の同期化が維持できるようになった<sup>238</sup>。

現代自動車が取引先との情報ネットワークを構築する目的には、①取引先との円滑な部品開発、生産、納入を支援するための情報、②現代自動車とサプライヤーとの間の会計、財務などに必要な情報、さらに③サプライヤー間の行事案内、会議、問題点の通報など業務上必要であると認められる情報の交換などがある。これらの情報ネットワークには 1982 年に業務を開始して以来 1995 年までに 452 社の主要サプライヤーが加入している<sup>239</sup>。1999 年 3 月現在、企業間ネットワークには VAN 形式の専用線とダイヤル形式のものが同時に使用されている<sup>240</sup>。前者の VAN 形式の専用線を利用する場合は設置費用と月使用費用を含めて月/約 60 万ウォン要するのに対し、ダイヤル方式は「ハナロ」通信(速度 28.8K)というプロバイダーを経由して現代自動車との接続をしているケースでは、月/約 5 万ウォンの負担である。後者の方が費用がかからないことに対して、接続中のライン・トラブルやメーカーとの接続時の時間がかかることなどの問題が指摘されている。

起亜自動車の場合、企業間ネットワークにおいては、1984 年 12 月 10 日、韓国自動車産業では最初にソウルの南大門支店とヨンデュンポ支店との間にオンライン・システムを設置したことを手始めに、1986 年 6 月 24 日に日本のマツダと国際間の情報ネットワークを構築した。また 1986 年 10 月 5 日には韓国では最初に(株)デウオンシーツの同期搬入指示用の VAN システムを開通した。さらに 1987 年 2 月 9 日には KIA-Cl ネットワークを、同年 12 月 1 日には(株)韓国データ通信と共同プロジェクトで EDI 方式による起亜自動車 VAN を構築し、系列企業 8 社との情報ネットワーク

<sup>238</sup> 高麗大学校企業経営研究院編『経営学的な観点から見た現代自動車の歴史：過去史の評価と展望』1997 年、597、616 ページ。(韓国語)

<sup>239</sup> 韓 サンド(1995)、前掲書、16 ページ。

<sup>240</sup> 99 年 3 月 23 日現代自動車戦略購買事業部商品開発チーム K 次長とのインタビュー。

を構築した。その後、1989年6月20日には36社に情報ネットワークが広がった。

1990年代には、1993年4月に国際EDI(Electronic Data Interchange)方式を採択したネットワークを構築し、8月からは本社と全国支店を連結する「Backbone 網」をさらに構築した<sup>241</sup>。

韓国で全産業では2番目、自動車産業で最初にVANを導入した大宇自動車の場合、DM NET(Daewoo Motor Network)という情報ネットワークを使用している。このDM NETは現在まで3段階においてシステムの機能が高まった<sup>242</sup>。最初の導入段階である第1段階ではその時期が88年10月であり、加入したサプライヤー数は25社であった。1次改善が行われた第2段階では情報ネットワークの利用情報の拡大、通信費用の節減などの目的で93年10月に施行された。この時期では加入業者の数(119社)と交換情報の数ともに増加する傾向を見せている。そしてダウンサイジングとセキュリティの強化のために行われた第3段階(94年10月)では提供情報の数が50種目まで飛躍する特徴をみせており、加入業者も206社までに増加した。

## ②情報ネットワークの導入時期

情報ネットワークの導入時期は図表4-22に示しているように、89年以降、普及が進められたことがわかる。導入において時期的に若干の差はあるものの、おおむね87年以降に導入され、90年代初頭(特に93年と94年)に集中的に企業間の情報ネットワーク化が進行したと理解できる。これは現代自動車のVAN推進現況を見ても、その事実が裏付けられる<sup>243</sup>。すなわち、VANを利用した業務が開始された88年に加入業者が10社に過ぎ

<sup>241</sup>起亜自動車編『起亜自動車50年史』1994年、592-593ページ。(韓国語)

<sup>242</sup>金 基燦『企業間情報ネットワークを通じたシステム競争力-情報化時代における企業間関係を中心に』1998年3月、123-125ページ。(韓国語)

<sup>243</sup>金 基燦(1998)、同上書、126ページ。



なかった状況が、90年に84社、91年に130社、92年に154社、93年に329社、そして95年には373社までに増加しているのである。さらに、95年からアンケート調査の時期まで1年間の導入比率が、短期間であるにもかかわらず18.9%(小規模の場合は27.7%)に達していることを見ると、情報ネットワークの導入が小規模の企業を中心に現在も進行中であることが推定される<sup>244</sup>。規模別に導入が集中された時期を見ると、小規模の企業が必ず導入時期が遅いとはいえないが、韓国自動車産業においては企業の規模が大きければ大きいほど導入時期が早いと認識される。日本の自動車産業の場合は、80年代後半、とりわけ89年から90年にかけて取引先との情報ネットワークの導入が推進されたといわれるが、韓国の場合と同様に企業の規模が大きければ大きいほど導入時期が早い傾向を見せている点は一致しているといえる<sup>245</sup>。

しかし、ヨーロッパで多量の自動車を生産しているドイツの場合には、情報ネットワークの導入において、サプライヤーが特定のメーカーごとに組織化されていないため企業間の情報ネットワークが一斉に構築されなかった。これは韓国と日本の自動車産業に見られる企業間の情報ネットワークが系列間の情報ネットワークを利用する際、互換性を持たないVAN形式をとっているのに対し、ドイツでは「一対一の接続を積み重ねる形」で徐々に進められたという対照的な様相を示しているといえよう<sup>246</sup>。

---

<sup>244</sup>李 基東「企業間情報ネットワークの展開と下請取引関係：韓国自動車産業を中心に」『産業組織研究』第5集，1997年-a，223ページ。(韓国語)

<sup>245</sup>岡室博之「自動車産業における経営情報ネットワークと部品取引関係 - 企業アンケート調査の結果を中心に -」『情報科学研究』第5号，1995年，72ページ

<sup>246</sup>岡室博之「情報ネットワークと下請取引関係 - 日独自動車産業の比較」『一橋論叢』第12号，1993年，41ページ。

図表 4-22 韓国自動車産業におけるメーカー・サプライヤー間の情報

## ネットワークの導入時期

年 度	全 体	小 規 模	中 規 模	大 規 模
84 年以前	0(0.0%)	0(0.0%)	0(0.0%)	0(0.0%)
85－86 年	1(0.9%)	1(2.1%)	0(0.0%)	0(0.0%)
87－88 年	5(4.5%)	0(0.0%)	3(7.3%)	2(8.7%)
89－90 年	16(14.4%)	3(6.4%)	4(9.8%)	9(39.1%)
91－92 年	19(17.1%)	4(8.5%)	12(29.3%)	3(13.0%)
93－94 年	49(44.1%)	26(55.3%)	16(39.0%)	7(30.4%)
95 年以降	21(18.9%)	13(27.7%)	6(14.6%)	2(8.7%)
小 計	111(100%)	47(100%)	41(100%)	23(100%)
無回答	2	1	1	0
合 計	113	48	42	23

注1) 小規模は従業員数 100 名未満，中規模は 100 名以上から 500 名未満，そして

大規模は 500 名以上の企業である。

出所：李 基東(1997-a)， 223 ページ。(韓国語)

## ③主要取引先と情報ネットワークの最初の接続先

サプライヤーにとって最初の接続先は最も重要な取引先と必ず一致するとはいえないが，取引の集中度の側面から見ると，多くの場合は最初の接続先と一致するケースが多い。図表 4-23 に示しているように，現代自動車に最初に接続したサプライヤー51 社のなかで現代自動車が売上高の面において最も重要な取引先になっている企業が 48 社を占めており，最初に接続した企業でありながら首位取引先になっている比率はおよそ 75-90% を占めている。これは韓国自動車産業に構築されている情報ネットワークが取引遂行型あるいは取引依存的な形であることを示唆している。

このように最初の接続先と首位取引先とが一致している比率が高いことに対して李(1997-a)は，次の要因が作用しているためであると主張している<sup>247</sup>。第 1 に，企業間情報ネットワークを導入した時期がメーカーとの間にあまり差がない点である。この場合はサプライヤーが情報ネットワーク

<sup>247</sup> 李 基東(1997-a)，前掲論文，224 ページ。

の接続先に対して選択の余裕を持ち、サプライヤーとしては当然取引の条件が類似であれば、自社の首位取引先と優先的に情報ネットワークを構築することになる可能性が高いという。実際に、起亜自動車は 86 年末に、現代自動車が 87 年 9 月に、大宇もほぼ同じ時期に企業間情報ネットワークを本格的に導入したことが報告されている。

図表 4-23 首位取引先と情報ネットワークの最初接続先

	主要取引先 A	主要取引先 B	最初接続先	一致企業数	一致比率
現代	67	54	51	48	94.1%
起亜	29	28	30	26	86.7%
大宇	16	15	18	14	77.8%
双龍	10	8	8	6	75.0%
アジア	14	7	5	4	80.0%
現代精工	0	0	0	0	-
大宇造船	3	0	0	0	-
その他	3	0	0	0	-
小計	142	112	112	98	85.5%
無応答	3	1	1	0	-
合計	145	113	113	98	-

注：1)主要取引先 A は情報ネットワークの導入と関係ない全体サンプル企業が対象

2)主要取引先 B は情報ネットワークを導入した企業が対象。

3)情報ネットワークの最初接続先と主要取引先が一致する場合のサプライヤー数

4)一致比率＝(一致企業数／最初接続先企業)×100

出所：李 基東(1997-a)，224 ページ。(韓国語)

第 2 に、情報ネットワークの導入がメーカーの主導で、主に協力会の加入メンバー企業を優先的な対象として行われた点である。第 3 に、情報ネットワークの利用はまだ取引依存的な形にとどまっている点である。取引情報だけではなく、一般情報の伝送のための接続、すなわち情報システム参加メンバーの事業活動以外の経済情報、商品情報、技術関連情報などの伝送のための接続はあまりない点が特徴的である。

## ④情報ネットワークで接続したサプライヤーの数(専属構造)

メーカーと情報ネットワークで接続しているサプライヤーは、アンケート回答の全企業 112 社のなかで半分以上(51.8%)が 1 社のメーカーと接続していることが明らかになった。このような情報ネットワークによるメーカーとの専属関係は、韓国自動車産業において企業規模が小規模であればあるほどその傾向が確実に表れている。小規模の場合は専属比率が 72.9%に達している。すなわち、このような情報ネットワークの構造は、韓国自動車産業における部品取引構造をそのまま再現し、情報ネットワークが著しく取引依存的な形をとっていることを裏付けている。

さらに、情報ネットワークを導入した全体回答企業 112 社のなかで 48.2%は既に 2 社以上の複数のメーカーと接続しているが、なかでも 5 社以上の企業と接続をしているサプライヤーも全回答企業数の 4.5%を占めている<sup>248</sup>。しかし 1 次サプライヤーが 2 次サプライヤーとの間でどの程度情報ネットワークを構築しているかという質問に対しては 3.5%に過ぎず、それも中規模または大規模に属する企業が多いことから、韓国自動車産業における情報ネットワークの構造は「単層構造」であることが事実となった。

韓国自動車産業に構築された情報ネットワークが単層構造にとどまっている理由としてはメーカーとサプライヤーとの垂直的な取引関係の歴史が短いこと以外にも、二つのことが大きく関連すると考えられる<sup>249</sup>。まず、韓国自動車産業における部品調達構造の単層構造が挙げられる。つまり、韓国自動車産業は日本の自動車産業と同様に高い外注率を見せているが、ほとんどの場合がメーカーと 1 次サプライヤーとが直接的な取引を行っているためである。第 2 に、メーカーとサプライヤーとの間の分業構造で表

<sup>248</sup>李 基東(1997-b)「企業間の情報ネットワークの利用とその効率性：韓・日自動車における部品産業の比較」『中小企業研究』第 19 巻第 2 号, 1997 年-b, 93 ページ。(韓国語)

<sup>249</sup>李 基東(1997-a), 前掲論文, 226-228 ページ。

現される市場構造の特徴であるサプライヤーの単層構造と専属性の高い傾向は、韓国自動車のサプライヤーの零細な規模と大きな関連性がある。言い換えれば、メーカーとサプライヤーとの間に単層構造と高い専属性が持続され、サプライヤーの零細性をより深化させていることに他ならない。さらに2次サプライヤーの規模の零細性及び情報ネットワークに対する認識や構築の必要性に対する経営者の認識不足も情報ネットワークの導入への障害要因として考えられる。

#### ⑤情報ネットワークの利用分野

情報ネットワークの利用分野は、情報ネットワークの普及や活性化に重要な要因として認識されるが、図表 4-24 に見るように、韓国自動車産業では取り上げた利用分野 5 項目に対して平均的に 2.8 種類の用途に利用されている。利用分野(複数回答)を見ると、大部分のサプライヤーが取引先からの注文(回答企業の 113 社の 94.7%)、納入指示及び検収確認(81.4%)、支払請求及び支払通知(40.7%)など、主に取引と直接的に関連がある分野においては情報ネットワークの高い利用度を見せている。しかし、これらとは対照的に、技術設計に関連する情報ネットワークの利用度は極端に低い割合を占めていることがわかる。

現代自動車の場合、99 年 3 月現在、受信モニター上で確認できたデータは、出荷情報伝送、出荷情報問い合わせ、出荷情報未伝送現況、緊急納入指示受信、サプライヤー物流費用、コイルセンサー賜給処理<sup>250</sup>、開発情報総合管理、「関税還給」<sup>251</sup>、エンジニアリング・オーダーなどが使われ、李のデータから明らかになった技術・設計に関連する情報がほとんどない

<sup>250</sup> 「賜給処理」とはサプライヤーの資材をメーカーが大量に購入し、低価で分配する制度のことをいう。

<sup>251</sup> サプライヤーが輸出で資材などの資金がかかった場合、税金をある程度の限度内で免除する制度のことをいう。

ことから彼の主張を裏付けている<sup>252</sup>。

図表 4-24 企業間情報ネットワークの利用分野(複数回答)

	全体(%)	小規模	中規模	大規模
受・発注	107(94.7%)	46(95.8%)	40(95.2%)	21(91.3%)
納入指示・ 検収確認	92(81.4%)	36(75.0%)	36(85.7%)	20(87.0%)
支払請求・ 支払確認	46(40.7%)	20(41.7%)	17(40.5%)	9(39.1%)
生産管理	62(54.9%)	22(45.8%)	23(54.8%)	17(73.9%)
技術・設計	6(5.3%)	2(4.2%)	2(4.8%)	2(8.7%)
小計	313	126	118	69
回答企業数	113(100%)	48(100%)	42(100%)	23(100%)
1社平均回答数	2.8	2.6	2.8	3.0

注： 1社平均回答数は企業間情報ネットワークで利用される情報種類の平均数。

出所：李 基東(1997-a)，226 ページ。(韓国語)

## 2. 情報ネットワークの戦略的利用

上述のように、韓国自動車産業では、情報ネットワークが主に取引とかわる領域において高い利用率を見せていることが明らかになった。したがって、ここでは日本的生産システムの一部として高い評価を受けている JIT 納入について検討するなかで、情報ネットワークがいかなる形で活用されているかを探ることにする。

自動車産業内で情報システムを構築するのは自動車メーカーとサプライヤーとの間の相互作用の特性と密接な関連性をもっており、国別に異なる様子を示している。例えば、日本のトヨタ自動車の場合、会社設立当時から「購買規定」を通してサプライヤーとの協力的関係を強調しており、また多くのサプライヤーもメーカーの周辺に立地してトヨタ自動車との緊密

<sup>252</sup> 99年3月23日、現代自動車のサプライヤーであるH社の研究・設計チームのM課長とのインタビュー。

な取引関係を維持する努力をしていると考えられる。既にトヨタ自動車は自社とサプライヤーまでを含め JIT を 70 年代に実現し、カンバンという情報伝達手段を利用して企業間ネットワークを構築したといえる。したがって、トヨタの企業間情報ネットワークは、情報技術(IT)をコア機能とした JIT システムではなく、既に実現されている JIT をより効率的に再編するために情報技術を手段として利用した側面が強いと考えられる。

実際に、企業間情報ネットワークにおいて最も情報技術の活用が進展していると考えられる現代自動車の生産過程におけるサプライヤーからの部品納入を検討することによって情報技術を利用した JIT 納入の実態を探ることにする。

現代自動車の場合、最初 77 年の固有モデルであるポニーの予想を上回る売れ行きにより、急増した受注物量に対応するための施策として近代的な生産管理システムの必要性を認識し始めるようになった<sup>253</sup>。このような環境に対応するための努力として、79年に「組立ライン統御システム」である ALC(Assembly Line Control)の構築と「資材所要量計画手法」である MRP(Material Requirements Planning)を導入した。さらに、80年代に入ってから飛躍的に増加した国内・海外での需要に対応するために 87年部品納入短縮と生産の同期化のために蔚山工場内の近距離通信網(LAN)を設置し、サプライヤーと現代自動車との間の付加価値通信網(VAN)を構築させる動きが見られた。

このような情報技術の導入は現代自動車の JIT 納入と関連していかなる役割と意味を持つのかを探る必要がある。現在、現代自動車の最終組立工程への部品納入においては、トヨタ自動車の生産工程において威力を発揮したカンバンという情報伝達手段を活用していないことが知られている。70年代後半以降 JIT 導入の必要性を強く認識していた現代自動車の経営実務担当者達がなぜカンバン方式の導入を積極的に行わなかったのか？この

---

<sup>253</sup>現代自動車編『現代自動車 25 年史』536 ページ。

疑問に関しては、呉 在桓(1998)の最近の主張が注目される<sup>254</sup>。呉の指摘によれば、JIT 納入に関する実務経営者の認識が自動車生産を開始した以降、大きな障害になっていた在庫削減の問題を ALC, LAN, VAN などという情報制御システムを通して解決してきた傾向が見られるという<sup>255</sup>。実際に、現代自動車はめまぐるしい変化を示す経営環境のなかで、JIT の本質的な目的である絶えざる工程改善への努力よりは、短期間において可視的な効果が大きい情報技術を利用した。実際に、H 自動車では部品在庫水準が 90 年に 10.9 日分、92 年に 5.1 日に減り、97 年には約 1.5 日までに減少した。これは日本の自動車メーカーが商用車から始まり、ある程度経験を積んでから徐々に乗用車部門に乗り出したことに対し、韓国では自動車生産後発国として、ある程度日米などの競争企業の位置付けが終わった段階での厳しい環境の制約条件を解決しようとして採用した戦略として理解される。

### 3.情報ネットワークの活用による経営面での成果

第1章で見たように情報化の進展は、電子的伝達効果、電子的仲介効果、電子的統合効果などによって企業間関係における取引費用の節約、取引資産特定性の希薄化、製品仕様の多様化への速やかな対応に導き、企業間の取引関係をより緩やかな方向にシフトさせる。このような傾向は韓国自動車産業においても同様に見られる。図表 4-25 が示しているように、程度の差はあるものの、業務の合理化、リードタイムの短縮、情報伝達の正確さの向上、そして生産計画の作成の容易さという側面では平均 3 点以上の高い評価を下している反面、在庫削減の側面では 2.4-2.7 点の低い評価であった<sup>256</sup>。

<sup>254</sup> 呉 在桓『韓国自動車企業の生産管理と作業組織 - 日本式生産方式の導入と限界』東京大学大学院博士学位請求論文、1998 年、27-28 ページ。

<sup>255</sup> 呉 在桓(1998)、同上書、28 ページ。

<sup>256</sup> 競争力強化という側面では韓国が 3.1 点であることに対し、日本では 2.8 点で韓国の方が競争力強化に対しての効果を認めている。日本に関するデータは岡室博之(1995)、前掲論文、69-87 ページを参照。



また可視的効果として見られる売上高の上昇には、情報ネットワークの構築により相当な効果があることが指摘されている。すなわち、接続先であるメーカーに対する売上高の割合が情報ネットワークの導入によって直接あるいは間接的に変化したと答えた企業が回答企業全体(107 社)のなかで 29.9%(増加した 27.1%, 減少した 2.8%)であった<sup>257</sup>。この結果は情報ネットワークの構築が競争力強化に繋がると回答した上記の結果とも一致している<sup>258</sup>。

図表 4-25 企業間情報ネットワークの導入の効果 (5段階評価の平均点)

	全体	小規模	中規模	大規模
業務の合理化 およびリード タイムの短縮	3.4495	3.5417	3.2895	3.5217
情報伝達の正 確さの向上	3.2844	3.4167	3.0562	3.3913
生産計画の作 成及び調整の 容易	3.0550	2.8750	3.1053	3.3478
資材及び製品 の在庫減少	2.7156	2.7292	2.6316	2.8261
取引の円滑化 及び取引先と の関係緊密化	3.0367	2.9792	2.9737	2.2609
全体的な効果 としての競争 力強化	3.0734	3.0625	2.9211	3.3478

注：回答企業は小規模 48 社、中規模 38 社、大規模 23 社であり、全体としては 109 社になる。

出所：李 基東(1997-a), 229 ページ。(韓国語)

<sup>257</sup> 李 基東(1997-b), 前掲論文, 97-98 ページ。

<sup>258</sup> これに対して日本の場合には、大部分の企業で情報ネットワークの導入による取引構造上の変化は見られない。つまり、接続先のメーカーに対する売上高の割合が情報ネットワークの導入後に直接・間接に影響があったと回答した企業はわずか 7%に過ぎず、このなかで増加したと回答した企業が 5%で、逆に減少したと回答した企業が 2%であった。【出所：岡室博之(1995), 前掲書, 76 ページ。】

しかし、従来の韓国自動車産業の高度成長をいかに考慮すべきなのかという問題が残る。言い換えれば、韓国自動車産業自体が最近まで高度成長期にあったため、売上高の増加がすべて情報ネットワークの構築によってもたらされた効果であるというよりは、産業の成長による自然的な増加部分が相当に含まれている可能性も生じるであろう。実際に、企業のなかには自然増加による売上高の増加を条件付で回答した企業もあり、これらの問題は今後の研究課題として残る<sup>259</sup>。

また情報ネットワークの導入と利用に関する問題点について、回答企業全体(110社)の9.1%(10社)に過ぎない企業が問題点はないと回答したが、多くの企業は情報ネットワークについて様々な形で問題点を指摘していた<sup>260</sup>。その主要内容は、「情報システムの関連技術者が不足」(40.9%)、「取引先が異なる情報システムを構築しているためその調整が困難」(37.3%)、「通信回線上の障害」(31.8%)などであった。このように、主に指摘されている点は情報システムの技術者の不足を除くと、システム間の接続(標準化の問題)あるいは回線上の問題など技術的な問題がであった。

#### 4. 企業間の取引関係へのインパクト

このように韓国自動車産業における情報化の進展の動きは90年代以降、着実に進行しつつあり、経営面での一定の成果もあることが確認されている。そして情報ネットワークの導入効果として業務の合理化、リードタイムの短縮及び情報伝達の正確さの向上などがあげられ、全体として企業の競争力の強化と結び付いたという回答が多かったことから情報化の進展によって得られる効果が生じていることは確かであるように考えられる。

しかし、研究の対象期間が、80年代半ばから本格的に企業間の情報ネットワークが導入される90年代半ばまでであることが本研究の制約条件と

<sup>259</sup> 李基東(1997-a), 前傾論文, 230-231 ページ。

<sup>260</sup> 李基東(1997-a), 前掲論文, 249 ページ。

なっている。80年代初頭から本格的に情報ネットワークを構築し、ある程度の経験を蓄積している日本の場合とは対照的に異なる結果を示していることも興味深い。韓国自動車産業において激しい競争が予想される今後の展開(経営環境の変化)に際しては、第2章で検討したように情報ネットワーク上のシステムの障害要因によって情報ネットワークに対して否定的な側面が現れる可能性も考えられる。すなわち、韓国自動車産業で構築された情報ネットワークは囲い込み型であり、成長を続けてきた90年代半ばまでの間では、80年代半ばまでに威力を発揮した日本でのSISに例えられる傾向が韓国自動車産業において生じたと考えられる。しかし、経済のグローバルな展開など経営環境の変化に直面する今後は、韓国自動車産業において競争上の苦戦も予測される。言い換えれば、今後、韓国自動車産業において、情報ネットワークの主宰企業としてのメーカーによる徹底した標準化が、絶えざる経営環境への適応から得られるサプライヤーの学習効果を妨害し、自律性と情報処理能力の硬直化をもたらす傾向も予測できる。実際に韓国自動車産業では90年代半ばまで日本の自動車産業で見られるメーカー主導による、系列ごとの、標準化されてないVAN形式の情報ネットワークが構築されたといえる。これは80年代後半以降の労使紛糾、経済のグローバルな展開に伴う競争の激化などサプライヤーとの質的・量的協力関係が不可欠な段階において、情報ネットワークの構築による緊密な協力関係は推進されたものの、より多くの取引先と取引拡大の効果は未だに見られないまま既存の取引構造を固定化する方向に働いたといえよう。

また、第2章で取り上げた協調型組織間情報ネットワークへの移行要件である情報ネットワークの参加者間の信頼関係をいかに形成するののかという問題が残っている。メーカーとサプライヤーとの間に構築された情報ネットワークは、取引先を拡大させる側面、つまり、より「緩やかな企業間関係」が韓国自動車産業において構築されておらず、系列色をより強化させる方向に働いた傾向があった。この動きは情報ネットワークの利用分野

が部品の受・発注など取引と直接関連のある分野に集中し、技術情報や市場情報など技術促進あるいは潜在的な需要を創出する分野においては利用が非常に少ない面がある。取引の分散化は、新製品の開発など技術力を背景に進められ、受・発注業務の効率化を対象にすることだけでは新しい取引先を開拓することには繋がらない。メーカー主導による一方的な企業間の情報ネットワークの構築が第1章で取り上げた情報化の進展の効果、すなわち「限定された合理性」の拡大、「情報の偏在」の希薄化といった効果を削減してしまうことを意味する。

しかし、サンク・コストとして情報化進展の障害要因と認識されている、情報化に対するサプライヤーの投資負担が軽減されたという肯定的な側面もある。情報通信関連の初期投資の総額は、企業ごとに評価が異なっていて厳密な数値は提示できないが、李(1997-a)が行ったアンケートによると、およそ100万ウォンから数千万ウォンまで様々であるという<sup>261</sup>。なかには総投資費用の最小値が15万、そして最大値としては2億ウォンを挙げた企業もあった。しかもアンケートに応じた多くの企業(回答企業97社の40.2%)が企業間情報ネットワークの構築にかかる費用として500万ウォン未満の金額を投入しており、これは必ずしも大きな金額とは考えられない。つまり、協調型組織間戦略への移行条件である取引への参入・撤退が自由になるシステム的な問題が解決しつつあると認識される。

こうして、韓国自動車産業において展開されている情報化の進展の傾向は、囲い込み型組織間情報ネットワークという性格として規定できるが、第2章で取り上げた協調型組織間情報ネットワークへの移行へ導くのに障害要因として問われる問題がある。とりわけ企業間の取引を拡大させるのに必要不可欠な要因である、系列を超えた企業間の情報ネットワークの「標準化」の問題と、情報ネットワークによる企業間の取引の拡散にとって足かせになっている部品共通化の問題が注目に値する。第1の標準化の問題

<sup>261</sup> 李 基東(1997-a), 前掲論文, 247 ページ。

は、すでに指摘したように、系列ごとに構築されている互換性のない企業間情報ネットワークは、メーカーとサプライヤーとの間の硬直的・垂直的な関係の深化をもたらし、結果的にサプライヤーが規模の零細性から脱皮できなくなる要因になる可能性が大きいと考えられる。そして部品共通化の問題は、今後、韓国の産業構造や経済構造の変化に伴って取引関係の柔軟性および分散化が一層進められると予想される。特に、今後韓国自動車産業の成長の基盤が内需主導で進められることが予想され、サプライヤーの規模の経済を達成するために部品共通化の要求が高まるであろう。

#### おわりに

以上、韓国自動車産業では、90年代初頭、メーカーの情報システムを基盤として1次サプライヤーを中心に情報ネットワークが集中的に構築されたことを明らかにした。また情報ネットワークの戦略的利用がJIT納入にいかなる形で組み込まれているかを見ると、ALC,LAN,VANなどにシステム全体を統合する効果があり、その結果、部品在庫の削減などの面においては短期間に相当な効果があったと考えられる。しかし、この展開は、情報ネットワークを利用したメーカー・サプライヤー間の関係がとりわけ「取引依存的」な水準にとどまっており、特にメーカーによるVAN形式の「囲い込み型」戦略(groove-in strategy)の結果として生じたことに他ならない。

韓国自動車産業では1997年、「IMF体制」に入ってから様々な変化が見られている。とりわけ、現代自動車が起亜自動車・アジア自動車を合併し、大宇自動車が双龍自動車を合併した2極体制になったことは今後、韓国自動車産業の態様を大きく変化させるきっかけになっていると考えられる。つまり、各々メーカー別に構築されたきたサプライヤー・システムが現代自動車と大宇自動車という二つの軸を中心に再編されていることから、従

来は系列別に独自の形成・発展されてきたサプライヤー・システムにも様々な変化が余儀なくされることに他ならない。

また、金融危機にさらされた多くのサプライヤーが不渡りに陥ったり、外国の資本との提携などによる外部の資本参加などの傾向も見られ、今後産業全体における一層の変化の進展が予想される。

このような経営環境の急激な変化のなかで、情報ネットワークにおける短期的な設備投資は期待されないものの、今後の長期的視野に立てば経済のグローバル化、規制緩和などが一段と進行する段階では競争力をさらに高める手段として企業間の情報ネットワークが不可欠な要素と認識されるものと考えられる。

## 第5章 韓国自動車産業における販売 システムと情報化

### はじめに

韓国自動車産業は 1960 年代以降、生産台数の面では飛躍的な発展を続けてきたにもかかわらず、販売部門においては未だに初期段階にとどまっている実情を見ると、今後、同部門における発展の可能性は期待されるところが大きいと考えられる。そこで、本論文の二つの軸である企業間関係と情報化の進展というテーマを基礎に、本章でも、第3章で取り上げたメーカーと販売領域との協力関係(企業間関係)と、メーカーと販売領域との間に見られる情報化の進展の動き、とりわけ両者間の「情報共有」、「意思決定」などをめぐる問題に焦点をおく。

韓国自動車産業の販売部門に関する最近の研究では、韓国自動車産業における流通構造の改善方案についての朴 健雄(1991)、乗用車の流通経路におけるディーラーの協力・葛藤・成果との間の関係についての桂 道原(1996)、今後の韓国自動車の最適流通構造についての Chun Dal-Yong(1997)、ディーラー・システムの日米韓の比較を行った権 赫基(1997)、そして最後に日韓自動車産業における流通チャネル政策を比較した黄 圭男(1998)などの研究者があげられる。これらの研究は、構造的な側面をマクロ的な視野で取り扱ったものが多かったと考えられるが、本章ではこれらの研究も参考しつつ、メーカーと販売領域(直営体制とディーラー・システムを含む)との間に見られる情報ネットワークの進展という側面にまで議論を進める。また、両者間における情報化の進展の動きについて

は、生産・販売ネットワークシステムの円滑な運用に焦点を当て、生産領域と販売領域との間の情報共有や意思決定に注目する。

### 第1節 韓国自動車産業における販売システムの展開

韓国自動車産業における販売システムには様々な面において後進性が表れていると考えられる。韓国自動車産業が生産台数の面では 1997 年現在世界 5 位という外的成長を成し遂げたにもかかわらず、自動車産業におけるマーケティングの側面、とりわけ販売および顧客サービス部門が未だに低水準にとどまっている理由として二つが挙げられる<sup>262</sup>。第 1 は、自動車メーカー以外に自動車の販売を担当する資金力をもつ企業がなかったことであり、第 2 に、自動車の需給面において需要が供給を上回る期間が続いたため、販売とアフター・サービスを強化する必要がなかったことである。したがって、大宇自動車が 1991 年に国民車政策をとるまで、韓国自動車産業ではメーカーが生産と販売を同時に行う直営による販売システムという体制を維持してきたといえる。また、現在実行されているディーラー・システムも日本や欧米で行われているような新車・中古車・アフター・サービスなどを網羅する総合サービスの提供というよりは、販売促進のための補助手段としてのみ活用されている面が多いといえよう。このような点に着目し、ここでは韓国自動車産業における販売システムが現在に至るまでいかに生成・発展してきたかという発展過程を検討するが、同時に日本や米国の自動車産業におけるディーラー・システムとの差異も明らかにする。

---

<sup>262</sup>Chun Young-Dal「競争力の向上のための韓国自動車産業の最適流通構造に対する小稿」『流通研究』第 2 巻第 1 号、1997 年、60 ページ。(韓国語)

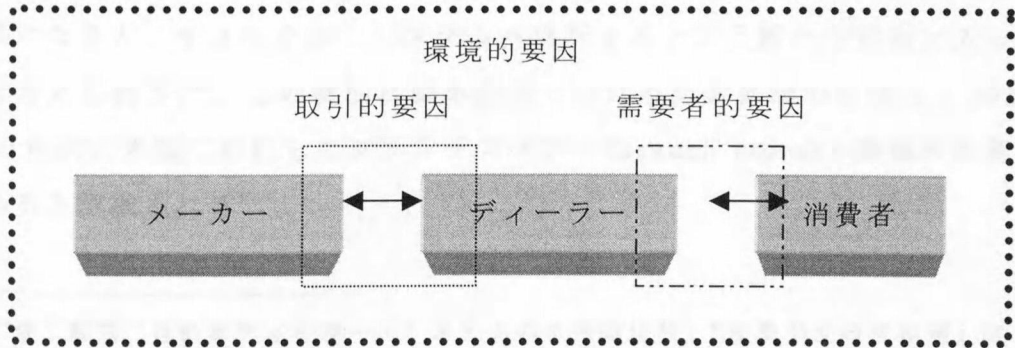


### 1.韓国自動車産業における販売システム

自動車産業における流通経路を決定する諸要因を大別すると，図表 5-1 が示しているように，環境的要因・取引的要因・需要者的要因が挙げられる (Ganesan 1994;Williamson 1975,1985,1991;Anderson and Weitz 1986)。

まず，環境的要因は環境の可変性(volatility)と環境の多様性(diversity)という二次元で流通経路の決定に影響を及ぼす。前者は市場状況と需要の急速な変化に伴う不確実性をいい，後者は異質的で多様な源泉に起因する不確実性を示す。韓国自動車産業において前者の場合は自動車市場の成長性の鈍化，収益性の悪化，需要を抑制する政府政策，景気低迷などの要素が環境の不確実性を増加させるため，流通業者の機会主義的な性向の回避と，流通経路を統制するため垂直的な統合の形態である直営体制を選好する傾向がある。また，後者は，潜在的な供給者が多いほど，取引の代替案が多いほど，そして細分化された顧客が多いほど直営体制よりディーラー(流通業者)を選好する傾向がある。韓国の場合，経済のグローバル化などの自動車市場の開放圧力により，今後ディーラー・システムを選好する傾向が強くなる可能性がある。

図表 5-1 自動車の流通経路を決定する要因



次に、取引的要因から見ると、自動車3社は検索費用・切替費用・調整費用・信用形成費用などで構成されている取引費用を節約するために直営体制を90年代初頭まで維持してきたと思われる。しかし、同産業の成長期には問題にならなかった内部組織的な特性が競争の激化、産業の成熟に伴い、自動車メーカーに運営上の負担になったと考えられる。特に、増加した販売管理費用、高い在庫管理費用などにより、ディーラー・システムへの移行の必要性が不可欠になっている。

最後に、需要者特性要因としては、韓国自動車市場の開放による輸入車の増加、景気低迷によるメーカーの競争激化という自動車市場自体の環境的要因の変化による消費者優位(中心的)への移行と、消費者の多様な価値観に伴う消費パターンの多様化など環境の変化に対応するためには硬直的な直営システムよりは柔軟性が期待できるディーラー・システムへの移行の必要が生じていることが指摘できる。また、製品サイクルが成熟化している傾向をいう際、製品に対する代替需要が新規需要を上回ると成熟期として認識されるが、韓国の場合、既に1995年に乗用車の代替需要が新規需要を上回る結果を見せている。

#### ①販売システムの生成・発展

韓国自動車産業における販売システムは、内需が急速に拡大した70・80年代において、メーカーによる直営体制が定着・強化されてきたが、90年代になると、ディーラー・システムへ移行するという新たな局面に入ったと考えられる<sup>263</sup>。この韓国自動車産業における直営体制の形態は、1910-20年代の米国に存在したブランチストアー(branch store)と同様の形態であると認識される<sup>264</sup>。

<sup>263</sup> 権 赫基「自動車ディーラー・システムの日米韓比較」『産業学会研究年報』第13号、1997年、83ページ。

<sup>264</sup> 塩地 洋「自動車ディーラーの日米韓・国際比較」『商経論叢』第32巻第2号、1991年、165ページ。

また、韓国自動車産業における直営体制の流通機構の役割を見ると、次のようである<sup>265</sup>。3社ごとに名称や機能の面において若干の差はあるものの、通常メーカーにある本社の「営業本部」は流通政策・戦略の企画および全流通経路を管理する役割を担い、「地域本部」は傘下地域の流通機関に対する経営・管理業務を担当している。そして、それより下の流通機関、すなわち、支店、営業所、出張所、連絡所などの主機能は販売・顧客管理である。このような流通機関の役割は主要メーカー3社のすべてにおいて類似しているといえる。

韓国自動車産業における販売システムの生成には、販売システムの出発点である生成時期、最初の資本参加の主体、メーカーの流通戦略などにおいて、米国や日本の自動車産業とは大きな差異があったと考える。

1997年現在、韓国自動車の市場シェアの40%強を占める現代自動車について見ると、同社は1968年、常務理事の下に販売部を設置し、部内組織として販売1課・販売2課・販売3課が設けられた<sup>266</sup>。同社の流通チャネルは内部組織の部長を中心とする垂直的なチャネル、すなわち、直営体制を1983年まで維持・発展させたと考えられる。同社は国内消費者の所得向上やモータリゼーションなどがもたらした内需の供給拡大への対応策として、地域ごとの流通チャネル政策をソウル・釜山・仁川・光州・大邱という5大都市から、衛星都市、中小都市にまで拡大する戦略をとった。

次に、約50年の歴史をもっている起亜自動車は、自転車の生産から3輪車の生産、さらに4輪車(乗用車、商用車など)の生産へと移行してきた。最初に生成された自動車流通販売組織は自動車に限定した正確なデータは知られていないものの、創業期の1940年代後半ごろ本社営業部の傘下にソウル3か所、地方5か所という代理店制度から出発したことが知られて

<sup>265</sup> 朴 健雄『わが国の自動車における流通構造の改善方案に関する研究』西江大学校経営大学院修士論文、1991年、44ページ。

<sup>266</sup> 現代自動車編『現代自動車30年史』148-152ページ。

いる<sup>267</sup>。このソウルの代理店や地方の支店は起亜と契約を締結する形で、制限された地域内でしか販売が許されなかった<sup>268</sup>。その後、60年代に入ってから3輪自動車の生産が本格化され、特にT-2000の需要が急増するにつれて本社直営の専門支店制が導入された。起亜自動車はこのような需要の急増に対応する政策として、全国支店と営業所を徐々に増加させる形で、1994年12月にソウルの6か所の地域本部と14か所の地域本部をあわせ総20か所の地域本部を設置し、その傘下に127か所の支店、246か所の営業所、出張所153か所、ディーラー18か所、起亜サービス(株)8か所、企産(株)34か所など全国に586か所の営業網を構築した<sup>269</sup>。このように現代自動車より長い歴史をもっている起亜自動車も、メーカー主導による直営体制を中心に90年代初頭までに大都市から中小都市、さらに衛星都市へと拡大させる戦略をとってきた。しかし、1997年に同社は倒産に陥り、1998年には現代自動車に買収されたことから今後の変化が注目される。

現代自動車、起亜自動車とともに韓国自動車のビッグスリーとされるなかでは自動車産業への参入が最も遅れた大宇自動車も、大都市から衛星都市へと拡大する流通戦略をとってきた。1980年代の大宇自動車の戦略は直営販売体制を敷き、販売統括担当の下に輸出部・販売1担当部(乗用車)・販売2担当部(バス・トラック)において、事務部・代理店・営業所を設置するものである<sup>270</sup>。

このように韓国自動車産業における販売システムは90年代初頭までに直営販売体制を中心に展開されてきたが、直営販売体制の問題点としては以下のようなものが明らかになった。第1に、メーカーが生産と販売の両者を担当することによって生産か販売いずれかの一部門に経営を集中する

<sup>267</sup> 起亜自動車編(1994), 前掲書, 753ページ。

<sup>268</sup> これらの代理店は金物店や自転車店などを兼業する場合が大部分である零細企業であった。【起亜自動車編(1994), 前掲書, 753ページ。】

<sup>269</sup> 起亜自動車編(1994), 前掲書, 756ページ。

<sup>270</sup> 黄圭男「日韓自動車産業における流通チャネル政策の比較研究」『商学論集』第32巻第2号, 1998年, 177-178ページ。

ことが困難となり、特に全体販売の80%以上に達する割賦販売によって資金負担が深刻になった点が挙げられる。第2に、中央統制方式の販売組織を管理しているため、市場の変化や需要増加に迅速に対応できる人員の増員または削減や新規店舗の開設が難しくなった点である。第3に、直営店舗の新設に必要な人員拡充によって販売管理に投入する費用が増加した点である。そして最後に、中間流通機構による在庫調節機能が不在しているため、需要が急増する際、供給不足の状態を引き起こす可能性が高くなった点である。

これに対して日本の場合は、第3章で取り上げたように、米国メーカーによって先行的に形成されたディーラー・システムが、1930年代半ば以降にトヨタと日産によって受け継がれ、新たに変容し続けている。日本においては、各県単位のテリトリーが戦前・戦時・戦後を通じて継承し、またその下でのメーカー系列別の専売店は戦時中に配給制度下の「日本自動車配給株式会社」(日配)と「地方自動車配給株式会社」(自配)へと転換する中で消滅したが、その時にも潜在的な系列が存在しており、戦後にはそれが再度復活する形になった。こうして、日本の排他的系列チャネルは上述したように日本フォードと日本GMのシステムをそのままトヨタと日産が「横取り」する形態で継承されたが、それもまた戦後における日本経済の高度成長にともなって自動車販売市場の拡大、モータリゼーションなどという経営環境の変化に対応するために、①メーカー数の増加、②1メーカーのチャネルの復元化―トヨタの例をあげれば、トヨタ、トヨペット、カローラ店、オート店、ビスタ店という5チャネル化、③1県内部での1系列のチャネルの複数化―トヨタのカローラ店の例をあげれば、カローラ博多、カローラ福岡―などの新たな条件が変更・附加されたことが知られている。

図表 5-2 80 年代の韓・日・米における自動車の販売システムの比較

区分	韓国	日本	米国
流通販売システム	メーカーの直営体制	ディーラー・システムが中心	すべてがディーラー・システム
販売方式	訪問販売	訪問および店舗販売	店舗販売
車の所有権	メーカー	ディーラー	ディーラー
A/S および部品販売	A/S 専担系列会社	ディーラー自体の A/S 施設	ディーラー自体の A/S 施設
取扱車両	1 メーカーの車両のみ取扱	1 ディヴィジョンの車両のみ取扱	複数のディヴィジョンおよびメーカーの車両取扱
販売金融	メーカー自体の割賦および銀行、保険会社の金融を利用	メーカー系列の販売金融会社の活用	メーカーグループの販売金融販売金融会社を活用
営業形態	新車販売に限定	新車販売が中心 (70%)	新車販売が中心 (60%)
その他の収益源	なし	中古車販売, A/S	中古車販売, A/S
広告費用	メーカーの負担	メーカーと分担	メーカーと分担
販売地域	厳格な地域区分	厳格な地域区分	地域販売制であるが、厳格ではない
販売体系	メーカー中心	メーカー中心から顧客中心の販売へ	顧客中心の販売
顧客管理	営業社員中心	ディーラー中心	ディーラー中心

出所：朴健雄(1991), 57 ページ。(韓国語)

こうして販売組織は生成時期において米国の自動車産業が 1910-20 年代、日本が 30 年代、韓国が 60 年代に生成されたというタイム・ラグがあることが明らかになった。しかし、販売システムの形態においては日本のトヨタや日産が米国の GM とフォードから流通販売体制をそのまま受け継ぐ形でディーラー・システムに直接に乗り出したこととは異なり、韓国では自動車 3 社すべてが資金運用の面でメーカー以外に対象になる存在がなかった環境のため、直営体制を長期間にわたって維持するしかなかった点が対照的であると考えられる。言い換えれば、韓国自動車産業においては、米国における自動車産業の販売システムの生成期にあたる 20 世紀初頭に見られたような資金が豊富で独自性の強いディーラーの存在がなかった環境で、メーカー主導で独自の展開するしかなかったこととして理解される。逆

にいえば、米国のメーカーは販売システムの生成期において直営販売体制を管理する上で生じる様々な問題点から解放され、生産部門のみに集中できたという大きなメリットがあったといえる<sup>271</sup>。図表 5-2 は 80 年代の韓・日・米における自動車の販売システムを比較したものである。

## ②販売システムの特徴

韓国自動車産業における販売システムの重要な特徴は次のようである。

### ・規模(1店舗当りの従業員・販売台数)

下川浩一(1987)によって明らかにされた日米におけるディーラーの1店舗当りの従業員は、韓国の方が平均的に少ない。すなわち、84年時点の日本における1拠点当りの従業員数が22人、83年時点の米国のそれが29人であることに對し<sup>272</sup>、99年現在、韓国自動車メーカー3社における1拠点当りの営業マン数は、平均18・20人くらいで韓国の方がやや少ない<sup>273</sup>。そしてセールスマン1人当りの販売台数は、90年代に入ってから徐々に減少する傾向を見せている。現代自動車の場合、セールスマンの1人当り販売台数は、現代自動車の直営店のみが存在した94年に5.8台/月、96年に5.1台/月と推移している。起亜自動車の場合、セールスマンの一人当り販売台数が80年代の7・8台であったが、96年9月に4台/月の水準まで落ち込んでいる。これは91年の調査時点で現代自動車が5.1台/月、起亜自動車が5.92台数/月、大宇自動車が4.88台数であったことに對し、徐々に低迷傾向を見せている<sup>274</sup>。

### ・マージン率

大宇自動車のディーラーにおけるマージン確保と販売金融に対する支援

<sup>271</sup> 宮田由紀夫(1998), 前掲論文, 181-182 ページ。

<sup>272</sup> 下川浩一(1987), 前掲論文, 3 ページ。

<sup>273</sup> 1999年3月18日, 大宇自販P課長, 同19日, 現代自動車の乗用販促チームのK課長とのインタビューによる。

<sup>274</sup> 朴 健雄(1991), 前掲書, 45 ページ。

などは十分に整理されていない状況にある。1991年現在、付加価値税を除去したマージン率が乗用車7%、商用車4.5%であり、10-15%と推定される日米に比べて低い水準にとどまっている<sup>275</sup>。さらに、現代自動車の場合、99年3月現在では車種全体の一律的なマージン規定ではなく、直営店の営業マンかディーラーの営業マンかによって、また車種ごとに異なるマージンが適用されている。すなわち、直営店の営業マンの場合、乗用車が10～15マン万ウォン、バスなどの商用車が12～20万ウォン程度に決められており(大きい車種であればあるほど高い金額)、ディーラーの場合は3～10%に割当てられている。(軽自動車のATOZが販売価格の約10%、大型車のグランジャーが販売価格の約4～5%)

・賃金体系(コミッション制と固定給の割合)

韓国自動車産業におけるセールスマンの賃金体制は、メーカーの直営店に所属している場合とディーラーに所属している場合の二つに大別することができる。両者の賃金体系は、固定給(基本給)とコミッションの割合の面で差異を見せているが、メーカー所属の直営店に勤務しているセールスマンの方が固定給の割合が高いと判断される<sup>276</sup>。現代自動車の大卒新任の場合、固定給(事務職の賃金対比)とコミッションの割合は45対55になっている<sup>277</sup>。ディーラーのセールスマンの賃金体系を見ると、大宇自動車の標準ディーラーの場合、固定給とコミッションの割合が20対80になっている。また、販売目標を達成した際に限り2%のリベート/年程度が与えられることになっている。

・仕事の活動領域(販売・A/S・車検など)

<sup>275</sup> 朴 健雄(1991), 前掲書, 51 ページ。

<sup>276</sup> 韓国ではセールスマンを「営業社員」というが、本社と生産工場に勤務している者とは昇格の面において差別されている。その具体的な例として本社や生産工場の者が営業販売店に派遣されている事例がある反面、セールスマンが本社や生産工場に昇格されるケースは稀であることから明らかである。

<sup>277</sup> メーカーごとに異なる割合を見せているが、双龍自動車の場合、60対40という固定給の方が高い事例もある。【出所：権 赫基(1997), 前掲論文, 88 ページ】



仕事の活動を見ると、主要メーカー3社ともに販売とA/Sに限定されており、日本で見られる販売から登録、車検までに担うマルチ・ビジネスは行っていない。A/Sにおいても直営店でメーカー所属が派遣されている形(メーカー本社の整備事業部)で軽整備などをおこなっており、整備所の形態はメーカー直営事業所、メーカーと契約を締結している直営整備工場、部分整備業体、カー・センター(Car Center)に分かれている。現代自動車の場合、99年3月現在、直営事業所23ヶ所、現代自動車と契約を結んでいる直営整備工場が461ヶ所、部分整備業体が396ヶ所、カー・センターが750ヶ所あることが知られている<sup>278</sup>。

#### ・販売地域の分割

販売地域の分割は責任地域制(area of primary responsibility)を定めており、排他的地域制(exclusive territorial restriction)で運営されている日本と比較すると多少自由な営業活動が保障されている。ソウル特別市などでは区、洞がテリトリーの基本単位であり、地方都市では市がその基本単位に当る。実際に、指定されている地域内で他地域担当の営業マンによる営業実績があったとしても電算処理上で車輛申請の入力が不可能になっている点はその事実を裏付けている<sup>279</sup>。しかし、より厳密にいうと、排他的なテリトリー制については分割地域の企業法人に限定されており、営業マン個人による営業活動は全国のどこでも制約されていない。

#### ・営業形態

韓国におけるセールスマンの販売活動は、日本の自動車産業の主な手段として定着していた訪問販売が主流になっている。しかし訪問販売に関しても、初めにショールームを訪問する顧客を、セールスマンが後で訪問し成約するケースがあるなど明確な区分ができない場合もあるが、96年の時点で訪問販売が80-90%、店頭販売が10-20%という状態になっている<sup>280</sup>。

<sup>278</sup>現代自動車乗用販促チームJ課長とのインタビュー(99年3月20日)。

<sup>279</sup>現代自動車乗用販促チームJ課長とのインタビュー(99年3月20日)。

<sup>280</sup>権 赫基(1997), 前掲論文, 88 ページ。

これは米国で 100%，日本で 40-60% の水準に比べるとかなり低い割合であることがわかる。韓国で訪問販売が主流になった理由としては、地価の高さなどによりショールームを設置することの経済的な負担が大であることや人口密度が高いことなどが推測される。

## 2. 韓国自動車産業の流通において 90 年以降に見られる変化

近年、頻繁な新モデル登場と頻繁なモデルチェンジなど、自動車産業の経営戦略が従来の販売成果中心の営業戦略から顧客購買欲求を引き起こす製品戦略中心に移行しつつあり、メーカーの系列の販売会社における活性化、積極的なディーラー・システムの導入など、自動車販売システムが急激に変化している。本節では 90 年代以降、急激な変動を見せている韓国自動車産業の販売システムの現況と今後予想される方向性を探る。具体的には 90 年代以降のメーカーの販売政策、ディーラー・システムの構造的特徴、メーカーとディーラーと間の関係について検討する。

### ① 販売戦略における変化

まず、経営環境の変化にさらされている韓国の主要自動車メーカー 3 社の販売戦略を検討する。韓国自動車メーカー 3 社の販売チャネル戦略は様々な様相を見せている<sup>281</sup>。近年まで直営体制を堅持してきた現代自動車は、系列販売会社を通して販売とアフター・サービス(A/S)の一元化を追求したり、98 年から積極的にディーラー・システムを導入したことが注目に値する。現代自動車が直営制を堅持してきた理由は、製品のイメージや品質などの面において他社より優れている点があげられる。これはドイツの

---

1997 年 12 月以降(IMF 体制以降)、大宇自販の K 課長によれば、店頭販売が 30% までに増えているという。しかし、これはセールスマンの身分証明を疑う消費者が増え、営業所までにセールスマンの身分を確認したうえで、契約を締結しようとする消費者が若干増加している異例的な状況が反映されていると考えられる。

<sup>281</sup>Chun Young-Dal(1997), 前掲論文, 63 ページ。

ベンツ社がこのような理由のため直営制を採択していることと同様であると考えられる。

図表 5-3 90 年以降の韓国自動車産業における販売組織の推移

メーカー	流通販売組織		販売拠点数			営業社員数			
		備考	95 年	96 年	98 年	95 年	96 年	98 年	
現代自動車	直営営業所	ソウル・仁川全地域及び京畿道の一部地域	286	299	268	5110	5081	4755	
	ディーラー		0	0	21	0	0	33	
現代精巧	現代自動車サービス(株)	現代自動車の直営販売地域を除いた国内全地域	431	408	327	6182	5822	5424	
		* ( )は Galloper の専門販売店	(41)	(32)	(32)	632	729	348	
起亜自動車	直営営業所	国内全地域	510	452	325	6435	6096	4602	
	(株)企産	領南地域の一部	37	40		622	318		
	(株)起亜サービス	湖南地域の一部	11	7	-	162	56	-	
	ディーラー	国内全地域	45	522	415	276	1452	1144	
	大田自販	大田地域	0	13	12	0	103	230	
大宇自動車	大宇自動車販売(株)	直営営業所	全車種販売	301	253	306	2536	3494	3421
		標準ディーラー	月 30 台規模の代理店	624	542	517	2738	6320	2809
一般ディーラー		月 15 台以上規模							
合同ディーラー		3-4 事業者の統合							
大宇重工業									
アジア自動車	直営営業所	全車種販売 Pride/1.4 以上トラック委託販売	100	103	37	844	693	210	
	ディーラー	全車種(トラック、バスは除く)	103	88	-	377	372	-	
三星自動車	直営営業所	国内全地域	28	26	52	130	110	581	
双龍自動車	直営営業所	済州道を除いた国内全地域	113	137	107	1141	1327	1281	
	ディーラー	済州道地域の販売	1	2	-	10	19	-	

注：現代自動車の場合、99 年 3 月現在、現代自動車の直営店が 247 ヶ所、代理店と呼ばれるディーラーが 158 ヶ所であり、現代精巧の販売と A/S を担当した現代自動車サービスの直営店は 353 ヶ所、ディーラーが 120 ヶ所である。また、

セールスマンの数は現代自動車が 3588 名であり、現代自動車サービスが 6459 名である。

出所：現代自動車編(1998)，63 ページ。(韓国語) 99 年 3 月の現代自動車と現代自動車サービスのデータは 99 年 3 月 20 日現代自動車乗用車販促チーム J 課長とのインタビューによる。

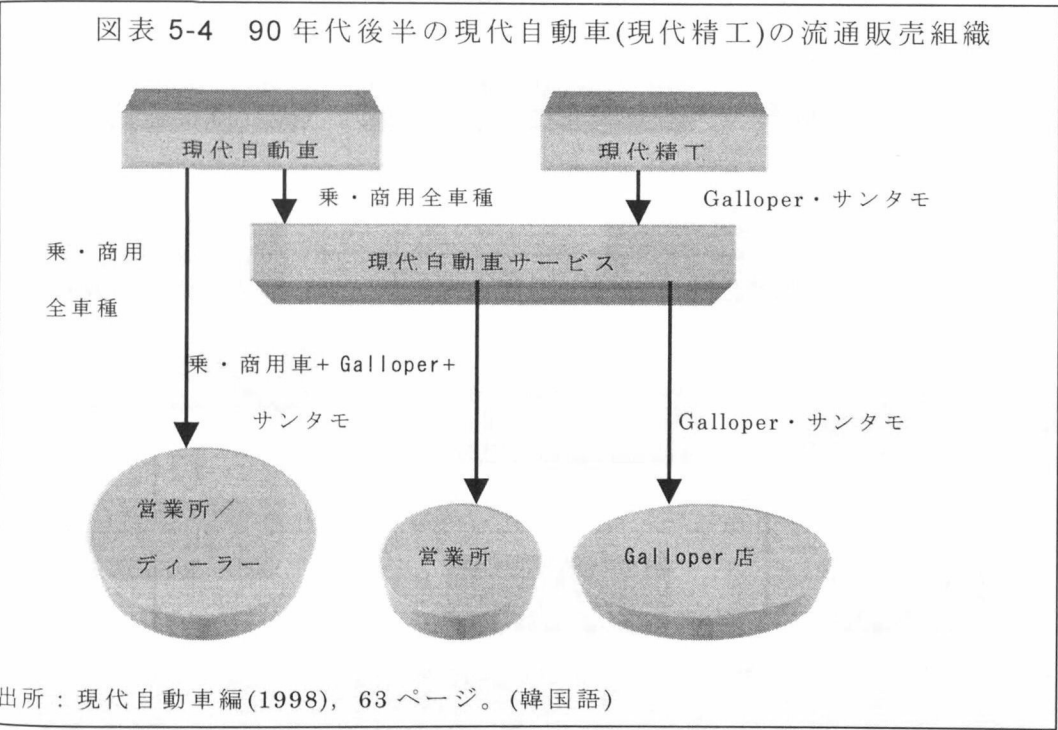
現代自動車は 90 年代に入ってから直営店と系列会社(現代自動車サービス)という販売二元化の流通体制を堅持してきたといえる<sup>282</sup>。しかし、同社も 97 年末の IMF 体制下における厳しい状況のなかで経営悪化の局面を乗り越えようとする切迫感から既存の戦略の修正を余儀なくされるようになった。図表 5-3 に示されているように、97 年までに 1 ヶ所もなかったディーラーが 98 年度 3 月で 21 ヶ所、99 年 3 月で 278 ヶ所(現代自動車 158 ヶ所、現代自動車サービスが 120 ヶ所)、新たに設置されている。ディーラーの数が飛躍的に増加していることに対し、直営店は現代自動車が 247 ヶ所、現代自動車サービスが 353 ヶ所で全体的に減少していることがわかる。このディーラー・システムも規模の格差によって「メイン・ディーラー」と「サブ・ディーラー」とに区分・管理されている<sup>283</sup>。

しかし、同社と契約を結んでいるディーラーは、経営合理化のための本格的な改善方向性をもつという意味よりは、IMF 体制という厳しい経営環境を克服しようとする一時的な補完策とみる見解もあり、今後の展開が注目される。なぜなら、実際にディーラー・システムを運用しているオーナーのなかの多くが、現代自動車から「リストラ」された元社員であり、そうした人的繋がりを利用している点が表れているためである。同社の自動車流通においては、図表 5-4 が示しているように、98 年 3 月現在、現代自動車の乗・商用車の全車種と現代精巧の RV(recreation vehicle)であるギ

<sup>282</sup>Chun Young-Dal(1997), 前掲論文, 62-64 ページ。

<sup>283</sup>現代自動車の販売販促チームの J 課長とのインタビュー(1998 年 9 月 18 日)による。

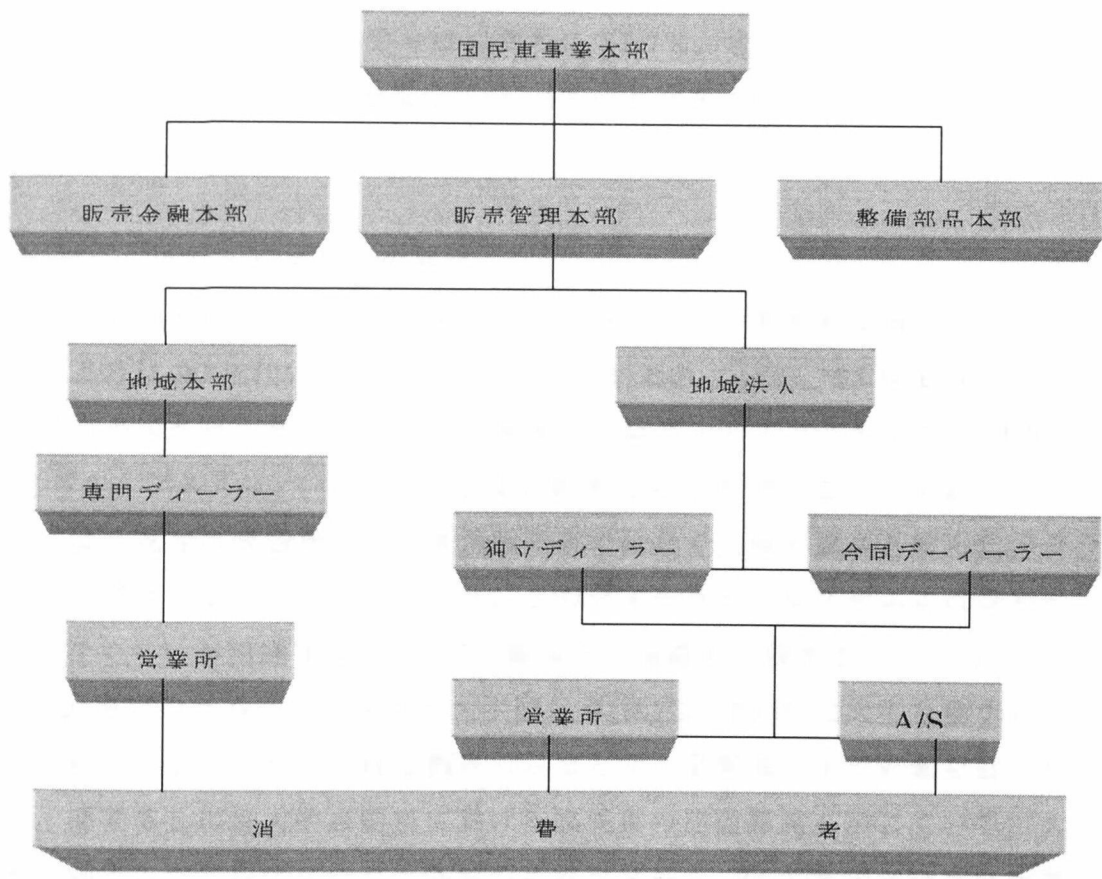
ャロパー(Gallop<sup>er</sup>)とサンタモを販売しているシステムになっており、部分的には現代自動車の直営店とディーラーが販売する形をとっている。しかし、上述したように、ディーラー・システムの展開は、99年からはより急速に進められており、今後自動車販売においてディーラーの役割はますます大きくなるであろうと考えられる。



大宇自動車は他社より早い時期から本格的にディーラー・システムを導入したのが目立つ。同社は韓国で初めて 1991 年 6 月に「ウリ自動車販売」を設立するが、1993 年「大宇国民車」部門に吸収される。「ウリ自動車販売」は地域別にディーラーの形で二元化し、地方中・小都市を中心に構成された法人形態の大型ディーラーと、大都市地域に分散している個人事業形態の小型ディーラーとからなっている。大宇自動車の内需販売を担当している同社は、ディーラー・システムの拡大(94 年末、ディーラー比率

71.8%)に拍車をかけている。

図表 5-5 大宇自動車における国民車の流通経路



出所：起亜経済研究所(1991)，22 ページ。(韓国語)

起亜自動車の流通経路は直営販売体制がほとんどであった（94 年末，直営率 89.4%）が，97 年 6 月から販売全担会社(起亜自動車販売)を設立し，新車，中古車，軽整備サービス，用品・部品販売と顧客管理を同時に処理するトータル営業販売体制を構築した。また，内需販売戦略を地域別に差別化し，特に非効率的な販売拠点を統合し，大都市中心の専門店舗とオー

ト・プラザを設置する予定もある。11 メーカーが激しい競争を展開し、全体で50年以上のディーラー・システムの歴史をもっている日本の場合は、99年1月現在ディーラー・システムによる販売が98.8%であり、メーカーが官庁などへ直接販売する割合が1.2%である<sup>284</sup>。さらに、メーカーから譲渡された車をディーラーは消費者に81.7%、サービス・ショップなどの7000社に販売している場合が17.1%の割合を占めていることが明らかになっている<sup>285</sup>。

## ② ディーラー・システムの展開

韓国自動車産業におけるディーラー・システムの本格的な導入は、上述したように90年代に入ってからであるといわれている。91年6月に大宇自動車は国民車生産に乗り出し、具体的な結果として実ったのが「TICO」(スズキ、アルト・ベース)という軽自動車であった<sup>286</sup>。この車を販売する際には、既存の流通網である直営販売店ではなく、地元資本と結んだフランチャイズ・システムを利用した。このディーラー・システムには最初約200社くらいが組織化され、大宇自動車との連携を維持するようになった。TICO専売のために設立された大宇国民車(株)は、93年に大宇自動車販売に吸収されるとともに、軽自動車のみならず、全車種にまで対象を拡大した。図表5-5には大宇自動車における国民車の流通経路を示している。大宇自動車におけるディーラー体制の状況を見ると、94年末ディーラー比率が71.8%を示し、他のメーカーより非常に高い割合のディーラー・システムが構築されている状態になっていることがわかる。同社のディーラーの数は94年には約720社までに増加したが、その後、経営悪化の影響を受け、96年9月の時点で530社までに減少するようになった。また、同社のディーラーの形態を見ると、「標準ディーラー」と「一般ディーラー」が

<sup>284</sup> “JAPAN AUTOMOBILE NEWS”, February 1, 1999.

<sup>285</sup> “JAPAN AUTOMOBILE NEWS”, February 1, 1999.

<sup>286</sup> 権 赫基(1997), 前掲論文, 84 ページ。

ある<sup>287</sup>。「標準ディーラー」とはセールスマンが約 7-8 人であり、軽整備ができるアフターサービスを有している場合であり、「一般ディーラー」とはショールームやアフターサービス機能も持たない零細規模のディーラーのことを示す。

起亜自動車とアジア自動車も 92 年にディーラー・システムを導入したが、内容として起亜自動車が利川・平沢・忠洲などの 3 地域に、アジア自動車が部分的に一定地域に軽商用車の販売を試したという。さらに、起亜自動車は 94 年末に 97 年 6 月から販売を専担する会社である起亜自動車販売を設立した。

しかし、全体的に韓国自動車産業に見られるディーラー・システムは、日本や欧米で形成されているそれとは三つの面で大きく異なる特徴をもっているという<sup>288</sup>。第 1 に、いわゆる「委託販売」という制度であり、ディーラーが新車在庫を持たない点が指摘される。これは日本で見られる OES などという生産と販売の連携による見込み生産が困難であることに起因する。このような事情からディーラーも展示用に車を 2-3 台しか持たずに、在庫管理においては、ほとんどメーカーに依存する状況におかれている。したがって、上述したようにメーカーの資金繰りの悪化、ディーラーの独立性の確保という問題は解決できない面もある。第 2 に、ディーラーの資本の脆弱性と経営能力の不在という問題があげられる。現代自動車の例を見ると、この問題は、既に 80 年代半ばごろ豊富な資金力をもっている資産家あるいは企業からディーラー参加への要請が殺到し、自社以外の資金を利用したディーラー・システムの構築のチャンスが訪れたこともあるという例もしばしば語られている。しかし、なぜ、現代自動車が当時のそのような外部の要求に反応しなかったかという疑問に対しては、根拠あるデータは提示できない。ただし、推測できるのは、当時、輸出と内需という

<sup>287</sup> 権 赫基(1997), 前掲論文, 85 ページ。

<sup>288</sup> 権 赫基(1997), 前掲論文, 84-85 ページ。



両面において順調な成長を成し遂げていた環境要因から、同社のディーラーに対する経験や認識の不足、新しいディーラー・システムづくりへの負担がディーラー・システムの構築を妨げる否定的な影響を及ぼしたのではなかろうかということである。第3に、ディーラーのマージン率の低さなどが大きな原因であると認識される。これは大宇自動車におけるマージン率を例にあげることで明らかになると考えられる。大宇自動車におけるAディーラーのマージン率は、乗用車7%、商用車4.5%であるが、これは日本や欧米での10-12%にはるかに至らない水準にとどまっている。さらに、韓国におけるいわゆる「IMF体制」以降ではより低くなっているマージン率が報告され、今後この問題の解決が至急要求される。この問題は第1のディーラーの「委託販売」と関連しており、出庫とともにディーラーへの完全な所有権譲渡を達成するかがメーカーとしての資金繰りとともにボトルネックになっている。実際に、韓国では割賦融資のみがメーカーの主要な収入源であったが、今後はメーカーあるいはディーラーと総合金融会社との連携によるより柔軟な資金運用が要求される。

### ③メーカーとディーラーとの間の関係

#### ・契約期間

メーカーとディーラーとの契約期間について文書上に記入されている契約期間は、大宇国民車のディーラーが1年、現代自動車のディーラーが2年という少々異なる態様を見せており、更新は2社ともに可能になっている<sup>289</sup>。しかし、契約期間については形式的な意味だけに流されており、実際にはディーラー側が一方的に契約期間中に販売を中止したりする事例がしばしば知られている。言い換えれば、この問題はまたメーカー側のディーラー・システムのマネジメントの未熟さと、委託販売という問題から生じたといえる。

---

<sup>289</sup> 現代自動車サービス乙支路支店Y課長とのインタビュー(99年3月19日)による。

・取扱品目の範囲と数(並売か専売か、国産車か輸入車か)

ここでは、ディーラー・システムの運用において最も長い歴史や、ディーラーの多様性が許される米国の販売システムと対比しつつ、韓国自動車ディーラーの特徴を検討する。塩地洋(1991)によれば、米国自動車市場では、①オーナーの所有レベルにおいて単一のディーラー(フランチャイズ権)しか所有できないか、複数のディーラーを所有できるかという区分がある。前者をシングクポイント・ディーラー(single point dealer)、後者をマルチ・ディーラー(multi dealer)という<sup>290</sup>。また、彼は1ディーラー=1店舗(営業所)のレベルの次元において、単一のフランチャイズしかもたないか、複数のフランチャイズ権をもち、複数のフランチャイズの銘柄(dimension)を販売できるかによって、前者を「専売ディーラー」(exclusive dealer)、後者を「併売ディーラー」(dual dealer)と区分した<sup>291</sup>。

この区分の基準に、大宇国民車のディーラーにおけるメーカーとの契約内容を見ると、①の所有レベルにおいては、販売店設置条項に「既存販売店以外に第2の販売店設置は不可」と銘記され、シングルポイントが主流になっていることがわかる。また、②の専売ディーラーか併売ディーラーかという区分については、91年に「他社と製品の営業は不可」と銘記されていた条項が96年の時点で削除されていることが明らかになった<sup>292</sup>。しかし、実質的にはほとんどディーラーが専売をしていることから、メーカーがディーラーに対してなんらかの「圧力」をかけているか、もしくはディーラーオーナー側が単一の国産メーカーと取引関係を維持することが利益に繋がっているという二つの推測ができるが、未だにこれに対する明確

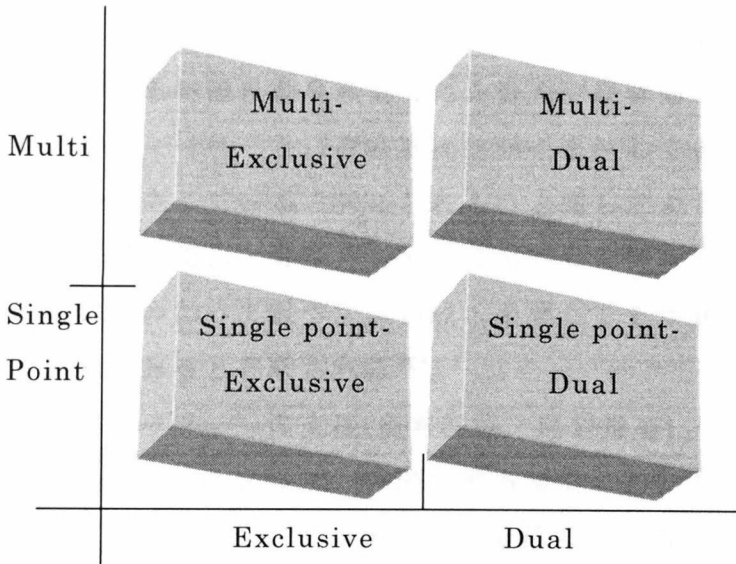
<sup>290</sup> また、マルチ・ディーラーのなかで、フランチャイズ権を2以上3以下もっているディーラーを「たんなるマルチディーラー」、4ないし5以上のフランチャイズ権をもっているディーラーを「メガディーラー」と規定した。【出所：塩地洋(1991), 前掲論文, 177ページ。】

<sup>291</sup> 塩地 洋(1991), 前掲論文, 176-179ページ。

<sup>292</sup> 権 赫基(1997), 前掲論文, 89ページ。

な根拠は表れ出ていない。したがって、韓国自動車産業については図表 5-6 が示している区分のなかで、シングルポイントでありながら専売ディーラーである状態がほとんどであることはいえる。

図表 5-6 米国のディーラーの区分



出所：塩地 洋(1991), 176-179 ページを再整理。

日本の場合は、99 年 1 月ではディーラー数がトータルで 3520 であり、営業拠点数は 17336 ケ所となっている<sup>293</sup>。すなわち、1 デイラーが平均 4.9 ケ所の店舗を所有していることがわかる。すなわち、オーナーの所有レベルにおいては「マルチ」であることがわかる。さらに、1 デイラー = 1 店舗のレベルにおいては、複数のフランチャイズ権を持つことができない点では専売ディーラーであることがわかる。したがって、日本のディーラー・システムは「マルチ」でありながら専売ディーラーの形をとっていることが明らかになった。

<sup>293</sup> “JAPAN AUTOMOBILE NEWS”, February 1, 1999.

### ・経営の自立性

メーカーのマーケティング政策が全般的にディーラーに浸透している日本、ディーラー自身の経営能力のみを依存する傾向が強い米国という両国に比べ、韓国のディーラーは、ディーラー経営の歴史の浅い展開から予想されるように過渡期的な局面に入っていると考える。すなわち、90年代に入ってからメーカーの直営体制からディーラー・システムへの移行過程に入ったと考えられる韓国自動車産業では、資金や経営面における脆弱さで苦しんでいるディーラーと、直営販売体制を堅持してきたメーカーとの間に様々な葛藤が生じていると考えられる。上述したように、生成の初期段階から優れた経営能力と資金力をもって出発した日米とは異なり、70年代以降、長期間にわたって緩やかに形成・発展してきた直営体制を急に変えることは困難であると判断される<sup>294</sup>。

### ・メーカーのディーラーへの支援(資本関係、経営指導)

図表 5-3 が示しているように、韓国自動車産業においては経営環境の変化とともにディーラー・システムが徐々に浸透している。しかし、98年の時点で既に起亜自動車の415か所、大宇自動車の517か所のディーラーの不満は非常に高いといわれている。実際に大宇自動車と起亜自動車のディーラーがそれぞれ95年と96年に「全国ディーラー連合会」を結成し、ディーラー・システムの改善、ディーラーへの経営支援を要求したことが報告されている<sup>295</sup>。しかし、初期はディーラーに対する金銭的な支援はなかったが、最近では看板、インテリア、賃貸保証金の融資などが行われるケースが報告されている。これは日本や米国で見られる先進型のディーラー・システムの形成基盤となる三つの要件、つまり、自動車領域部門にお

<sup>294</sup>しかし、1998年9月に行われた現代自動車の販売促進部のP課長とのインタビューで明らかになったことは、ディーラー・システムの早期定着が提起された80年代半ばごろに外部の資金を利用できるムードが造成された時期が一時的にあったことである。すなわち、現代自動車のディーラーとして同社への資本参加を望んだ業者が多かったという。

<sup>295</sup>権 赫基(1997)、前掲論文、91ページ。

ける豊富な経験と知識，営業店舗および人員，車両在庫などを確保するのに必要な資金力，そして新車販売，中古車流通およびアフターサービスなどを有機的に連携できる組織力と情報力などーが欠如していることに起因する面が大きいと判断される。

#### ④開放化

さらに，韓国自動車産業では外国車の輸入が開放されるにつれて，少々ながらも変化が起こりつつある<sup>296</sup>。図表 5-7 が示しているように，1991年の流通市場の1次開放以降93年までは輸入車の販売台数が国内販売台数のわずか0.28%に過ぎなかったのが，94年からは輸入車の市場戦略が本格化されるにつれ，内需販売が急速に増加する傾向を見せている。

図表 5-7 韓国自動車市場における輸入車販売実績

年度	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
販売台数	1414	2436	1799	1821	1979	3867	6921	10315	8136
市場占有率	0.18	0.25	0.16	0.26	0.28	0.32	1.20	1.60	0.53

出所：現代自動車編(1998)，17 ページを修正。(韓国語)

国内の販売網を通して自動車販売を行っている海外メーカーは，国内自動車メーカーの販売網，輸入代理店，グレー・インポーター(grey importer)，韓国内現地法人などの多様な流通経路を利用して韓国内市場に浸透している<sup>297</sup>。国内メーカーの販売網を外資が利用する形態は，起亜自動車が米国のフォード車を輸入し，販売しているケースである。輸入車代理店の大部分は，韓国の財閥などの大企業が自動車の輸入許可を得た形態で販売するケースであり，ヒョソン(Audi, VW)，ウソン(Chrysler)，ジンセ貿易(株)・インチケイフ(トヨタ)などがこれに該当する。グレー・インポーターは韓

<sup>296</sup>Chun Young-Dal(1997)，前掲論文，64 ページ。

<sup>297</sup>Chun Young-Dal(1997)，前掲論文，64 ページ。

国の輸入商が外国のディーラーから直輸入して自身の直営展示場を通して販売するケースを指し、セキョン(Volvo) ハンソン(Benz)などがこれに当る。そして最後の韓国内販売法人は外国メーカーが直接に自動車を輸入して国内ディーラーに供給するケースであり、BMW コリア(BMW)などがその具体的な例である。

## 第2節 韓国自動車産業における販売システムと情報化の進展

韓国自動車産業における販売システムの形成過程・販売活動領域に対する主要メーカー3社の戦略などについての以上の検討により、現在メーカーの直営体制からディーラー・システムへの移行に進められている過渡期的な様態を見せていることが明かになった。本節ではこれをもとに、韓国自動車産業における販売システム、なかでもメーカーとディーラーとの協力関係を中心に、情報化の進展の動きを明らかにする。

### 1.販売組織における情報システムの構築

現代自動車の場合、生産と販売との間の情報交換手段として、Inter Link 3270 と Notes という Van 形式の企業間情報ネットワークが同時に使用されている<sup>298</sup>。前者の Inter Link 3270 は HINT(HYUNDAI Information Network Techno-System)という名前と呼ばれ、主に会計管理、国内販売、販売統計、人事管理、統合顧客管理などの情報を直営店が閲覧できるシステムであった。しかし、前者はデータ容量の不足、営業所での割賦金の処理問題、本社への送金問題、メーカーの本社と双方向で協調文・公文など情報交換できるシステム上の技術的な問題を解決できる Notes に代替されている。

大宇自動車は D-Top 方式の情報システムが直営店とディーラーとの間に構築されているが、導入時期としては 80 年代後半であることが知られて

<sup>298</sup>現代自動車乙支営業所 Y 営業課長とのインタビュー(99 年 3 月 20 日)。

いる<sup>299</sup>。同社も現代自動車のものと同様に **X-doc** 方式の一方向から双方向への情報伝送が可能になったことが大きな進展であるという。同社においては車輛の生産現況が生産工場の工程と連結され、現時点の車輛の制作プロセスをモニターできるようになっている。つまり、車輛の生産過程が数値として表れ、顧客の契約コード・ナンバーで在庫予定状況を確認できるようなシステムになっている。これは **D-Top** 方式が構築された以前には顧客の在庫を確認するため、営業所から本社の契約在庫担当者に電話で確認する不便さが存在したのに対し、それが除去できたという成果と理解できる。このような情報ネットワークの構築に伴う成果としては、業務の迅速な処理、支店別のパスワードの仕様による業務領域の分離、情報の正確な伝達、業務のシステム化・マニュアル化による業務処理の単純化などが挙げられる。しかし、地域電話局の事故が発生した場合、業務自体が麻痺状態になってしまう短所があるという。

## 2.販売システムと情報ネットワーク

我々は第3章において、生産・販売ネットワークの進展における究極的な姿として、原材料の購入から製品開発、生産、販売における全ての情報を統合的な管理ができるシステムである **SCM** を導き出した。しかし、実際の日本の自動車産業においては、メーカー主導による排他的ディーラー・システム、すなわち長期継続的な関係を前提とする「硬い連結(**tight coupling**)」の水準にとどまっていることを明らかにした。一方、韓国自動車産業では、上述したように、メーカー主導の販売体制を堅持するなかで、近年ディーラー・システムへ移行する段階にあり、日本で長年構築されてきた **OES** の体制も整っていないと考えられる。その背景を、日本の自動車産業に見られる **OES** における運用の必要条件を基準に検討する。

まず、下川浩一(1986)によれば、**OES** の運用に当たって期待される効

---

<sup>299</sup> 大字自販K課長とのインタビュー(99年3月19日)。

果には、納期短縮、在庫リスク減少などがあり、この重要な手段にはメーカーとディーラーとの間の頻繁な情報のやりとりがあるという。しかし問題点としては、メーカーとディーラーとの間で得られる在庫削減の効果をいかに均等に配分できるかということがあげられる。さらに、OESに影響を及ぼす要因としては、メーカーの車種構成、多仕様化の内容、生産システム、商品開発戦略(例えば、フルラインメーカーか、あるいはスペシャルリストメーカーかという戦略的選択)、商品の市場性等々があるという。

これらの条件を基準に、韓国自動車産業に見られるメーカーとディーラーとの間の関係を見ると、OESの運用がなされていないと考えられる。その理由は、韓国自動車産業のトータル・システムの脆弱性にあると考えられるが、それを生産活動領域と販売活動領域別とに分離して考察すると、次のようである。

第1に、生産活動領域から見ると、多品種・多仕様生産に対応できるようなフレキシブルな生産システムが構築されていないことである。言い換えれば、前章にも指摘したように、この問題は实际需要を確認できる時点で「月間オーダー」、「デイリー変更」など、ディーラーとの頻繁な情報交換によって仕様・オプションなどを変更できる工程管理がなれていないことにほかならない。メーカーの戦略自体が内需よりは海外への輸出戦略に重点をおいた少品種・大量生産システムからリーン生産へ移行する過渡期にある点、メーカー主導で構築されてきた販売システム(日米に見られるディーラーの不在)などは看過できないであろう。

第2に、ディーラーの経営・管理能力の問題である。これは優れた資金運用能力・経営管理能力をもつディーラーが存在しないために、メーカーとディーラーとの間に期待される協調関係が生まれないことである。前述したように韓国自動車産業のディーラーは、性格自体が日米のものと異なっている。すなわち、日米において行われている出庫とともに譲渡される所有権は、韓国においてはメーカーにある点である。実際に、韓国自動車



産業はディーラーの販売に対する責任感が欠如する理由を多くもっている。これが韓国においてディーラー・システムの定着につながらない原因として認識される。また、これらの状況は OES の運用に必要な需要予測や需要変動に伴うディーラーとの頻繁な情報のやりとりを円滑に進めるのに大きな障害となっていると考えられる。これを裏付けるものとして、現代自動車の場合、需要予測がディーラーとの情報のやりとりに基づくものではなく、メーカー本社によって一方的になされていることが知られている<sup>300</sup>。第4章で取り上げたように、需要変動に対応できるフレキシブルな生産システムの不在と、ディーラーの役割として期待される需要予測機能の不在、需要変動時の調整機能が働かない状態との絡み合いにより、メーカー主導の一方的な展開として進められていると考える。

第3に、ディーラー側の需要予測機能の不在である。現代自動車の場合、図表 5-8 が示しているように、商用・乗用車の販促チーム、販売システム・チーム、生産計画調整チームという3極体制で、需要予測に基づく生産計画・生産計画の調整・生産計画の確定などの業務を遂行している。さらに、これら3極体制の三つのチームによってなされている需要予測も需要変動をある程度反映してはいるものの、実際の需要変動に伴う車両・仕様の生産量と種類の変更ができる体制にはなっていないことが問題としてしばしば指摘されている。同図表が示しているように、生産計画は、乗・商用販促チームと販売システム・チームという本社3部門間の連携で策定されており、需要予測の方法としては、加重移動平均法と回帰分析法(最小二乗法)のなかから選択されているという<sup>301</sup>。同自動車における販売仕様の段階別の需要算出及び調整過程を見ると、次のようである。

①車種単位(仕様2桁)→②エンジン及びトランスミッション単位(仕様5桁)→③オプション単位(仕様8桁)→④F/spec単位(仕様10桁)という順

<sup>300</sup>現代自動車乙支営業所Y営業課長とのインタビュー(99年3月20日)により。

<sup>301</sup>現代自動車電算支援チームK課長とのインタビュー(99年3月18日)により。

に需要予測及び生産計画が調整される。

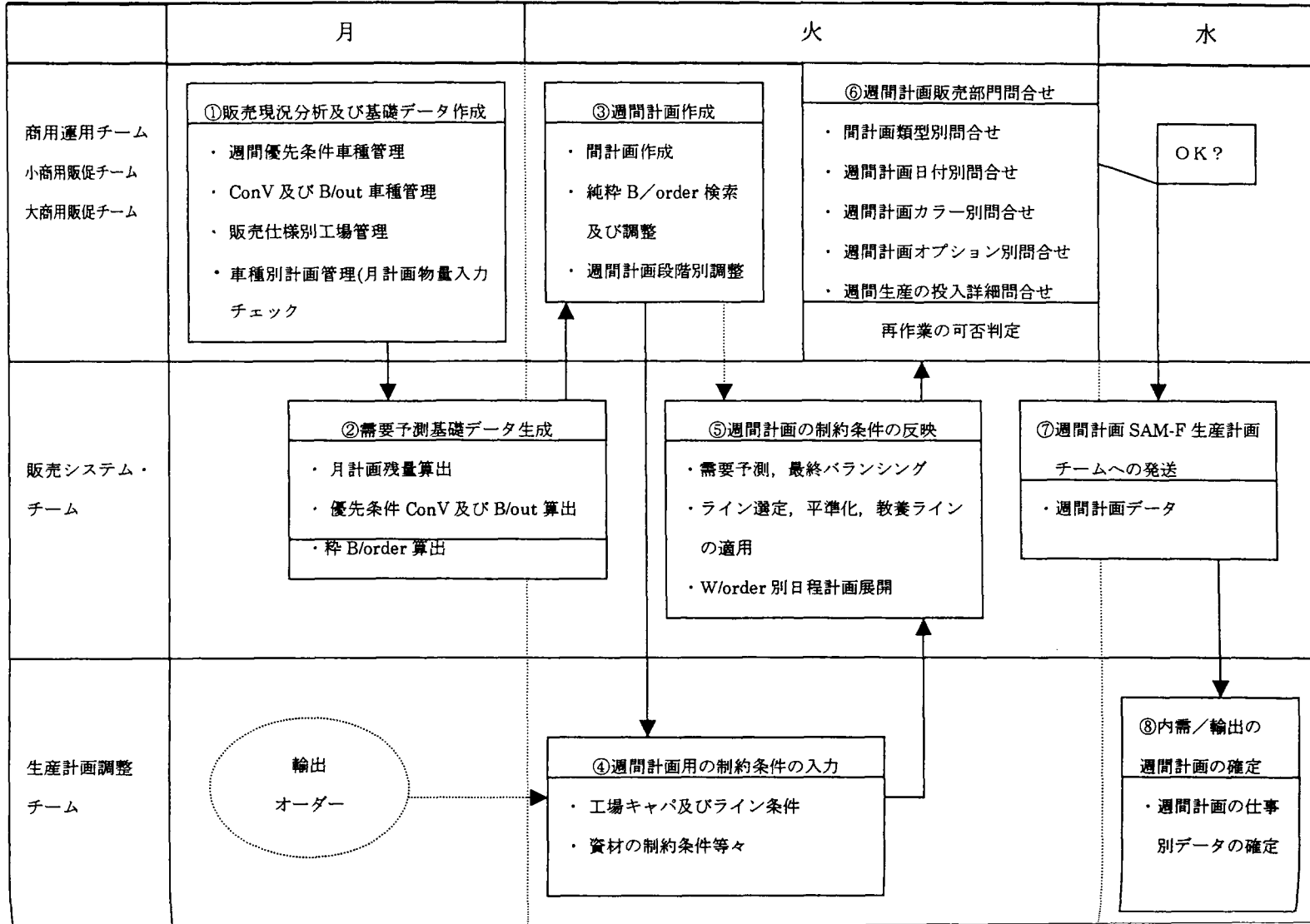
以上のように、韓国自動車産業では上記の要因などによって日本で見られる OES の運用は未だに行われていないことが明らかになった。

しかし、同産業における情報ネットワークの構築に伴う効果には、顧客の入金の迅速な確認および処理、作業員によるデータ入力の手作業などから生じたミス・修正作業の減少、割賦カードの作成減少、毎日の会計処理の減少などが挙げられるが、これらは業務自体の電算システム化に伴って専門的な知識がなくても業務が迅速に進行できることに起因すると考えられる<sup>302</sup>。また、上述したように、近年メーカーの戦略によってディーラーの数が増加している傾向を見せているが、ほとんどのディーラーがメーカーとの間で企業間の情報ネットワークによって情報交換を行っているという。これを韓国自動車産業が短期間に急激な成長を成し遂げる際に、メーカー側の経営陣が短期間に効果を発揮することができた戦略として外国からの新技術を選好したことと同じ脈絡で見ると、これには不安定なディーラー・システムを情報システムによって整備しようとする狙いがあることも看過できないであろう。

---

<sup>302</sup>現代自動車乙支営業所 Y 営業課長とのインタビュー(99 年 3 月 20 日)。

図表 5-8 現代自動車の生産における情報の流れ



## おわりに

本章では、韓国自動車産業における販売体制が、80年代までのメーカー主導の直営体制から、90年代以降、現代・起亜・大宇自動車を中心に急速にディーラー・システムへ移行していることを明らかにした。また、この状況において日本に見られる OES は未だに韓国自動車産業では構築されておらず、ディーラーの経営・資本の脆弱性、多品種・多仕様生産に対応できるフレキシブルな生産システムの不在、メーカーとディーラーとの双方における需要予測の精緻度の低さなどが今後の課題として残されていることを明らかにした。

さらに、メーカーとディーラーとの間に構築されている情報ネットワークにより、顧客の入金の迅速な確認および処理、作業員によるデータ入力の手作業などから生じたミス・修正作業の減少、割賦カードの作成減少、毎日の会計処理の減少などの効果が表れていることが明らかになった。これは韓国自動車産業が短期間に急激な成長を成し遂げる際に、メーカー側の経営陣が短期間に効果を発揮することのできる戦略として外国からの新技術を選好したことと同じ脈絡で見ると、不安定なディーラー・システムを情報システムによって整備しようとする狙いがあることを示している。

## 第6章 情報化の進展による日韓の自動車産業における企業間関係の変化

### 日韓の比較の観点から

本論文の基本的な立場は、情報化の進展が現代の企業間関係に影響を及ぼす重要な要因であると考え、その実証的な研究対象として日本および韓国の自動車産業を選び、両国における実態の展開過程を比較・分析する。日韓の自動車産業の企業間関係については、既に第2章と第3章において日本、第4章と第5章が韓国に関し、それぞれ企業間関係および情報化の二つを軸に検討したが、本章では比較の方法を用いてその集約を行う。

自動車生産の先進国である欧米諸国に比べて後発国としての独自の生産基盤と戦略を有し、驚異的な発展を成し遂げた国としてしばしば取り上げられるのが日本と韓国である<sup>303</sup>。両国が自動車生産の後発国として出発したにもかかわらず、競争力を維持できるのは、全体のシステム内に優れた要素が組み込まれていることに他ならない。このような意味で、中核企業を中心とする企業間ネットワークの間の競争と、そこで重要な位置を占めている情報化の問題とを関連させて両国間を比較する意味は大きい。この比較においては、日韓双方の自動車産業における共通点と相違点を取り上げ、そのような結果の生じた理由について考察する。

---

<sup>303</sup>このような見解については、藤本隆宏「日韓自動車産業の形成と産業育成政策(1) - (3)」『経済学論集』第60巻第1,2号, 4号, 1994年, 1995年, 51-78, 65-75, 50-82 ページを参照されたい。

## 第1節 日韓自動車産業における企業間関係

日韓の自動車産業における企業間関係について、メーカー・サプライヤー間、メーカー・ディーラー間の関係を取り上げ、比較する。しかし、ディーラー・システムに関しては、韓国側が1990年代初頭からシステムづくりが開始されたため、80年代まで支配的であった直営システムを併せて検討する。

### 1. 日韓におけるメーカー・サプライヤー間の関係

70・80年代におけるサプライヤーの量的・質的成長とともに、メーカー・サプライヤー間の協力関係への関心がますます高まっている。なかでも、自動車産業の高い競争力を維持する源泉として、メーカーによるサプライヤーの品質・技術水準の向上の促進、サプライヤーの部品のコストダウン、サプライヤーの品質の継続的な改善による優れたパフォーマンスの達成などの重要性が認識されつつある(Womack et al. ; 1990, Clack and Fujimoto ; 1991, Cusumano and Takeishi ; 1991)。本節では、近年、サプライヤー・システムの維持に不可欠な要因であるメーカー・サプライヤー間の協力関係を中心に日韓の自動車産業を比較する。はじめに、サプライヤー・システムの構造的特性を考察し、つぎに製造と部品開発におけるメーカー・サプライヤー間の協力関係を分析・比較する。

#### 1)日韓におけるサプライヤー・システムの構造的特性

日韓におけるサプライヤー・システムの構造的特性を比較するため、ここでは部品の外注率、サプライヤーの多層性、メーカー・サプライヤー間の資本的・人的結合関係を中心に考察する。

## ①製造における部品の外注率

メーカー・サプライヤー間の協力関係を見る一つの見方として知られているのが部品生産における外注率であるが、図表 6-1 が示しているように日韓ともに 70%以上の高い割合で、メーカーとサプライヤーとの間での取引が行われている。しかし、韓国は日本と同様に系列会社あるいは関係会社も部品を調達しているといっても、なかには血縁・同族関係にある財閥企業(Chebol)も含まれている。そのため財閥企業との取引を内製と見るならば、外部サプライヤーとの取引は実質的にはより低いものと理解される。また日本では、60-70 年代前半の国内でのモータリゼーション期や高度成長期において、このような高い外注率が維持される基盤が構築されたのに対し、韓国では 70 年代後半以降の輸出拡大への対応として外注率が上昇したという違いが見られる。

図表 6-1 日韓自動車メーカーにおける外注比率の比較 単位：%

韓国		日本	
現代	72. 0	トヨタ	70. 0
企亜	76. 7	日産	70. 0
大宇	64. 7	ホンダ	73. 0
平均	71. 1	平均	71. 0

注：外注比率は売出原価に占めるサプライヤーの納品額である。

出所：日本大蔵省印刷局編『有価証券報告書総覧』1997 年。

韓国自動車工業協会『韓国自動車工業便覧』1997 年。

## ②サプライヤーの階層性

メーカー・サプライヤー間における高度の協力関係を維持するのに必要なもう一つの条件として、さらなるサプライヤー間の精緻な分業体制が挙げられる。近年では数多くのサプライヤーの管理にかかる費用を低

減するため、モジュール発注やシステム発注の形で行われている<sup>304</sup>。日韓におけるサプライヤー・システムの構造的特徴には、図表 6-2 が示しているように、多くの面で相違点がある。

図表 6-2 日韓におけるサプライヤー・システムの構造的特徴

	日 本	韓 国	備 考
形成時期	垂直的分業関係の形成	1970 年代半ば以前：水平的分業関係；1970 年以降：垂直的分業関係	日本最初：トヨタ (1939 年) 韓国最初：起亜 (1977 年)
施行主体	初期からメーカー	1970 年中・後半：政府； 80 年代：メーカー	日本政府：消極的・否定的 韓国政府：積極的
階層性	山脈型：1～4 次の階層性の定着	単鋒型：2 次以下の階層性の脆弱	韓国：進行中 日本：再編・崩壊
階層戦略	既存の 1 次サプライヤーへの受注量の増大	1 次サプライヤー数の増大，階層的分業構造形成の遅延	
協力会の構成	メーカーと直接連携しているのは 1 次サプライヤーが大部分，しかし大多数の 1 次-2 次サプライヤー間の関係も構成	メーカー・1 次サプライヤー間は約 51%，少数の 1 次-2 次サプライヤー間の協力会も形成	
資本的・人的結合関係	高い	低い	
技術・経営指導	50 年代から開始 60 年代に乗用車の大量生産期に技術提携が急増 経営指導が優先	1982 年から本格化 海外業者との技術提携の斡旋も同時に並行 技術指導が優先	

### サプライヤー・システムの形成時期とその施行主体

周知のように、日韓は欧米とは異なる垂直的な分業体制を構築しているが、まず、それぞれのサプライヤー・システムの形成時期を見ると、日本が 1930 年代後半、韓国が 1970 年代後半で、約 40 年の差異がある。

<sup>304</sup>欧米での 90 年代におけるモジュール発注やシステム発注については、B.Betodo, "The Role of Supplier in Implementing a Strategic Vision" *Long Range Planning*, vol.24.No3, 1991, pp.40-48 を参照されたい。



そして施行主体を見ると、日本ではサプライヤー・システムの形成初期からメーカー主導による漸進的發展を成し遂げられてきたのに対し、韓国では政府主導の積極的な指導や支援によりサプライヤー・システムの基盤づくりが行われた。そしてメーカー主導による發展は、70年代以降になってから見られるようになるのである。

### 階層性

日本の自動車産業が1次サプライヤーから4次サプライヤーに至るまでの「山脈型」の高い階層性を形成しているのに対し、韓国ではメーカーと1次サプライヤーを中心とする「単鋒型」を維持している。ここでこのような差異を生むこととなったそれぞれの背景について考えると、まず、日本の場合は、60年代から本格的に高い階層性が構築しはじめ、その形成過程で1次サプライヤーを絞り込むサプライヤーの厳格な選別が行われたということが挙げられる。これに対し、韓国では成長初期において現代自動車を始め海外の輸出拡大に集中する短期間の成長戦略を指向したため、高い階層性を構築するために必要な十分な時間と、サプライヤーの支援が不足していた。要するに、韓国は成長の基盤を外部からの技術移転に依存し、時間のかかる国内でのメーカー・サプライヤー間の協力関係を構築することには消極的な姿勢をとったことがその背景にあると考えられる。

### ③資本的・人的結合関係

企業間の「堅い連結(tight coupling)」として認識されている資本的・人的結合関係は日韓の自動車産業においても見られる。しかしながら、日韓におけるメーカーのサプライヤーに対する資本参加の比率を比較すると、16.1%と2.1%であり、大きな格差を見せている<sup>305</sup>。日本の場合、

<sup>305</sup> 日本公正取引委員会編『自動車部品の取引に関する実態調査』1993年。  
韓国中小企業庁・中小企業協同組合中央会編『中小企業実態報告書』1997年。

日本公正取引委員会が 1993 年に行った調査によれば、メーカー 1 社当り 63.1 社の株式を所有していることがわかる<sup>306</sup>。このメーカーのサプライヤーに対する株式所有の比率は、10%未満が 62.3%、10%以上 20%未満が 27.1%、50%以上が 6.2%、100%が 4.4%という結果となっており、少数のサプライヤーとの取引関係を重視している傾向が示されている。

一方、韓国ではメーカーのサプライヤーに対する資本参加の比率が日本に比べてはるかに低い水準にとどまっている。これはメーカーとの取引を行っているサプライヤーの技術的な脆弱性と規模の零細性から生じる問題に起因する。1992 年に韓国開発研究院が行った調査によれば、従業員数 500 人未満の企業の全企業数に占める比率が 92.9%であり、しかもメーカーに対する納入比率は 66.0%にすぎないことがこの事実を裏付けている<sup>307</sup>。

また、第 2 の人的結合関係については経営指導の観点からの役員派遣の状況を比較することにする。日本の場合、トヨタと日産などの自動車生産の先発メーカーの方が、後発メーカーよりもはるかに高い割合を示していることが明らかになっている。すなわち、92 年時点でのサプライヤーへの役員派遣数は、トヨタと日産がそれぞれ 19 社(7.5%)、日産が 22 社(11.4%)を占めており、本田技研と三菱自動車がそれぞれ 3 人と 4 人が派遣している<sup>308</sup>。一方、韓国については現代ケース(1993 年時点)しかデータがないけれども、経営者派遣と退職役員経営という形で 1 次サプライヤー全体 238 社のうち 38 社(6.2%)に経営参加が行われていることが明確になった<sup>309</sup>。

<sup>306</sup> 日本公正取引委員会編『自動車部品の取引に関する実態調査』1993 年 6 月。

<sup>307</sup> 韓国開発研究院編『わが国の自動車産業における当面課題と産業組織政策』1994 年 12 月、234 ページ。(韓国語)

<sup>308</sup> 東洋経済新報社編『企業系列総覧 93 年度版』1993 年、24 - 27 ページ。

<sup>309</sup> 金 完杓「韓日の自動車産業における部品供給体制比較ー成長期の垂直的分業構造の形成と資源配分の特徴を中心に」『経済学論集』第 4 巻第 1 号、65 ページ。(韓国語)

## 2)製造におけるメーカー・サプライヤー間の協力関係

製造におけるメーカー・サプライヤー間の協力関係については、関係の持続性と安定性、メーカーの部品発注政策、サプライヤー間の競争形態、メーカーのサプライヤーへの支援、メーカーの改善成果の還元などを検討する。

図表 6-3 日韓におけるメーカー・サプライヤー間の協力程度の比較

区 分	韓国	日本	日韓の差異の有義性 T 値(P 値)
・ サプライヤーへの技術開発の支援	2.9	3.6	3.32(0.001)
・ 相互間の消耗的競争の止揚	2.7	2.9	1.31(0.193)
・ 協力会での協調	2.8	3.3	2.36(0.018)
・ 不況への共同対応	2.8	3.3	2.30(0.023)
・ 資源の共同利用(輸送・保管)	2.1	2.9	3.53(0.001)
・ 共同モデル及び技術開発	2.8	3.7	3.83(0.000)
・ エンジニアの共同活用	2.2	3.0	3.65(0.000)
・ 企業間の信用供与	3.0	3.5	2.23(0.027)
・ 情報の相互交換	3.4	3.9	2.63(0.009)
・ 販売活動の相互協調	2.3	2.5	1.01(0.313)
平均	2.7	3.26	

注：5点尺度で1点は相互に協力がほとんどない場合、5点は協力度が非常に高い場合である。

出所：金 基燦(1995)

## ①関係の持続性と安定性

取引関係の持続性と安定性をあらわすものとしてメーカー・サプライヤー間の契約期間と長期納入契約がある。

日本では 1991 年時点の平均的な契約期間は 3.2 年であり、多くのサプライヤーがメーカーとの長期取引を行っていることが示されている<sup>310</sup>。一方、韓国も 1997 年時点での契約期間について見ると、3 年

<sup>310</sup>Cusumano, Michael A. and Akira Takeishi, "Supplier Relations and

以上 36.2%，3 年未満から 1 年以上が 44.5%であり契約期間の長期化という傾向を見せている<sup>311</sup>。

## ②メーカーの部品発注政策

取引先の多様化の比率が高いメーカーほど高い成果を得られるという認識がある(延岡；1996)。また，これは部品納入におけるリスクの分散と需要変化への対応が容易になるという長所がある。ここでは複数発注政策，サプライヤーの立地状況，JIT の運用などを考察する。

### 複数発注政策

日韓における複数発注を見ると，平均で日本が 2.88 社(1990 年時点)，韓国が 2.0 社(1996 年時点)となっており，日本のメーカーの方がサプライヤーに対する取引先の多様化の傾向が強いことがわかる。ここでさらに，複数発注が顕著に進行した時期とその背景を見ると興味深いことがわかる。日本では複数発注政策は 1960 年代に部品量産効果を期待するメーカーによって奨励されたのに対し<sup>312</sup>，韓国では 1987 年の民主化宣言を発端に，メーカーが労働者による労働争議を避ける政策として利用されたのである<sup>313</sup>。韓国の場合については，90 年代以降，実際に労働争議が静まったことをきっかけに 1 社発注が逆に増加傾向を見せていることがその事実を裏付けている。90 年代に韓国自動車産業における複数発注が増加する理由については様々なことが想定されるが，特に分散発注に伴う金型費用の増加，1980 年代後半に米国で急増したリコールへの責任の所在が不明になること，サプライヤーの複数発注への対応力の不足

---

Management :A Survey of Japanese,Japanese-Transplant,and U.S Auto Plants,” *Strategic Management Journal*,12,pp.563-588. (藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム』有斐閣，1998 年 147-179 ページ。)

<sup>311</sup>産業研究院編『自動車部品体系の現況と改善方向』1998 年 9 月，54-55 ページ。(韓国語)

<sup>312</sup>藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編(1997)，前掲書，47-49 ページ。

<sup>313</sup>産業研究院(1998)，前掲書，68-70 ページ。

(自動車製品の全体的な品質の低下)、複数発注に伴うメーカーとサプライヤーの取引費用の上昇等々の理由が考えられる。そしてこれによって複数発注が91年の44.9%から96年の46.4%に増加してしまうという、逆戻りの現像が見られた<sup>314</sup>。

### サプライヤーの立地状況

メーカー・サプライヤー間の協力関係、特にJIT方式による納入体系に不可欠な要因として認識されているのがサプライヤーの立地状況である。近年では欧米でもJIT納入の効率性の良さが知られおり、メーカーの近接の地域に移動する風景も珍しくない<sup>315</sup>。

日本の場合、発展の初期段階から既に多くのサプライヤーを近接地域に配置し、部品を正確で弾力的に調達する方法を採択してきた。自動車を含む輸送機械の出荷額に占める関東と近隣の東海地方の比重を見ると、60年代は65.1%、70年は73.0%、80年は74.8%、90年は78.8%となっており、この付近へと徐々に集中していることがわかる<sup>316</sup>。そして同時に、サプライヤーも関東と近隣の東海地方に集中していき、比重としては60年は87.7%、70年は86.1%、90年は78.7%という推移である。

一方、韓国ではソウル・京仁地域と釜山・慶尚南道地域への集中が見られる。ソウル・京仁地域には起亜・大宇・双龍(売上額対比36.4%)、釜山・慶尚南道地域には現代・現代精工・大宇重工業・三星重工業等々(売上額対比58.5%)といったメーカーが立地している。そしてサプライヤーも45.6%が京仁地域に、44.2%が慶尚南道地域に集中しており、JIT納入に必要な基本要件は整っていると考えられる。これは80年代半ば

<sup>314</sup> 高 基永・橋本寿朗「韓国自動車工業におけるサプライヤー・システムの形成と展開」『社会科学研究』第49巻第4号、52-54ページ。

<sup>315</sup> Jeffrey H.Dyer, "Specialized Supplier Networks As Source of Competitive Advantage: Evidence From The Auto Industry" *Strategic Management Journal* Vol.17., 1996, pp.271-291.

<sup>316</sup> 通商産業大臣官房調査統計部編『工業統計表・工業地区編』、各年度より作成。

以降、大量生産体制の確立と同時に、メーカーがサプライヤーを政策的に配置し、JIT 納入に必要な条件を確立してきたためである<sup>317</sup>。

### JIT の運用

以上のように、日韓ともサプライヤーはメーカーの周辺に立地しており、JIT 納入に必要な条件は満たしていることが明らかになった。これ以外の JIT 納入に必要な条件としては様々なものが必要であるが、ここではメーカー・サプライヤー間の部品供給に必要な情報共有がどの程度の水準で行われているかを比較・分析する。

韓国の場合、メーカーとサプライヤーとの間における協力の度合いの差異により、部品納入における情報提供の質と量の水準が異なるが、月単位・週単位・日単位・時間単位の情報提供の比率が変化している傾向を見せている。具体的には 88 年と 93 年とを比較して見ると、月単位で送った情報の度合いが 88 年の 44.4% から 93 年には 9.5% に減少し、逆に時間単位での主要部品の納期指定は 88 年の 0% から 33.3% にまで増加する大きな進展が見られる。これは従来、メーカーの工場間で行われていた序列供給方式による納入を、系列内の少数のサプライヤーに一部の部品に対して限定的に納入を拡張しているからである。これは後述することであるが、情報化の進展によって情報伝達体系が安定性をもつようになった。しかし、日本のトヨタなどに見られるメーカーとサプライヤーとの間における生産の同期化はほとんど見られない。この生産の同期化が達成できない重要な理由としてメーカーの生産システムの硬直性が挙げられる。

### ③メーカーのサプライヤーへの支援

メーカーのサプライヤーに対する技術指導は製品開発段階と生産段階

---

<sup>317</sup> 金 完杓「韓・日自動車産業の部品供給体制比較」『経済学論集』第 4 巻第 1 号、82-84 ページ。(韓国語)

の両面にわけて考えることができる。日本の場合、トヨタが 50 年代から第 1 次サプライヤーに対して技術指導を行い、さらに 1 次サプライヤーは 2 次サプライヤー以下の指導をまとめて行うような拡大政策をとった<sup>318</sup>。

一方、韓国では 1980 年代後半以降に輸出が拡大するなかで、メーカーのサプライヤーに対する技術指導の重要性に関する認識が高まった。そのため、日本とは約 30 年のズレがある。図表 6-3 が示しているように、技術開発の協力程度を見ると、日本が 3.6、韓国が 2.9 となっており、全体的に日本の方がメーカー・サプライヤー間の協力の度合いが高いと評価されている。日韓自動車メーカーの代表的な存在であるトヨタと現代を比較すると、日本のトヨタが 1 次サプライヤーを中心とし、2 次以下のサプライヤーを「まとめてまかせる管理」を行っているのに対し<sup>319</sup>、現代は現代グループ内の系列企業を含む少数のサプライヤーに限定することにより、サプライヤー間の不均等な成長を助成し、結果的にメーカー・サプライヤー間の信頼性を失ってしまう結果となった。また、同図表が示しているように、様々な項目の評価においてもメーカー・サプライヤー間の協力の度合いは日本の方がはるかに高い評価を得ている。

#### ④ サプライヤーへの改善成果の還元

日本のメーカーは、サプライヤーが行うバリュー・アナリシス(VA)、バリュー・エンジニアリング(VE)などコスト低減活動の成果を独り占めすることをせず、部品コスト・ダウンの実現後も一定期間部品単価を据え置くことにより、サプライヤーの改善努力に対するインセンティブを与えている。ただし、何%をサプライヤーに還元するかのルールはない。

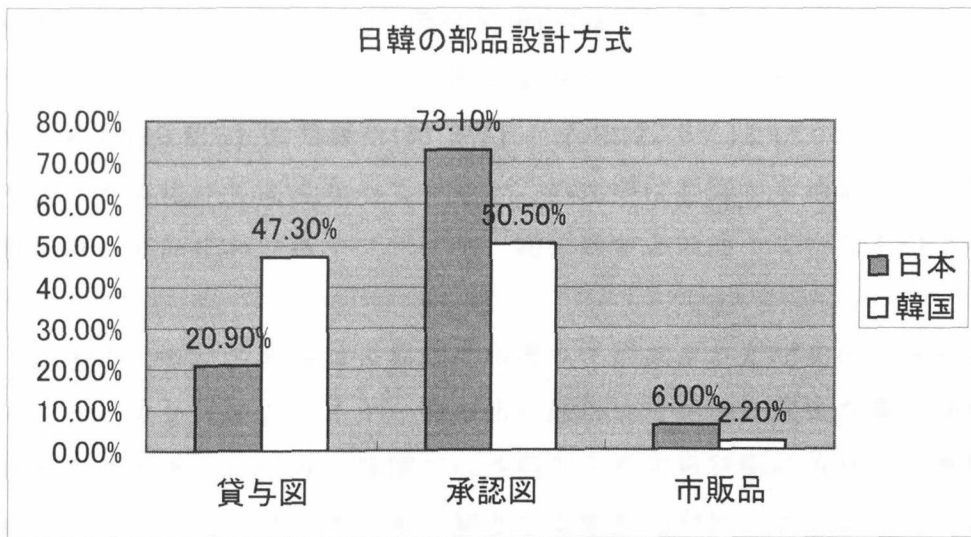
これに対し、韓国はターゲットコストと利潤共有制度の導入などの成

<sup>318</sup> 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編(1997), 前掲書, 53 ページ。

<sup>319</sup> 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編(1997), 前掲書, 60-61 ページ。

果配分における装置が形式的には存在するものの、実質的な遂行については未だに疑問視されている。例えば、ターゲットコストは、実際に実現できる目標という概念よりは、メーカー側が参考にする「指針(guide)」としてしか認識されていないことがこれを裏付けている。

図表 6-4 日韓の部品設計方式



### 3) 製品構造設計をめぐるサプライヤーの競争パターン

日韓の部品設計方式の大きな差異は、図表 6-4 が示しているように部品設計に対するサプライヤーの承認図と貸与図の比率の違いである。すなわち、これは両国間のサプライヤーの製品設計における技術力の差異をあらわすものである。日本は戦前から承認図方式で系列のサプライヤーとともに協力関係を維持しているのに対し、韓国は承認図方式による部品設計の導入がはじめて見られるのが 66-70 年代の間の時期である。日本がモータリゼーションの始まった 60 年代以降にその比率が増加しているのに対し、韓国では 80 年代以降海外(特に北米)輸出の増加を契機にその比率が急上昇している。そして承認図方式と密接な関係がある、



メーカーへのサプライヤーの独自の製品企画と技術を提案する時期を見ても、日本が60年代から5年ごとに約2倍以上増加しており、韓国も80年代以降その比率が急ピッチで上昇している。この契機については両国ともに自動車の需要増加がメーカー・サプライヤー間の協力関係を強化し、サプライヤーの技術力向上を図ってきたことがわかる。

また、メーカーによるサプライヤー間の競争パターンを検討すると、日本では1社特命(46.8%)、開発競争(32.8%)、入札(12.9%)となっており、1社特命の比率がやや高い傾向をみせているのに対し<sup>320</sup>、韓国では1社特命(40.9%)、開発競争(31.9%)、入札(22.6%)という順で入札の比率が日本に比べて高くなっている。この比率は両国とも通常取引部品と新規取引部品におけるサプライヤー間の競争と似通っていたものとなっている<sup>321</sup>。

以上のように、日本は長期間にわたって形成された歴史的な産物としてのメーカー・サプライヤー間の高い階層性を基盤に緊密な協力関係を発展させてきた。一方、韓国では外部からの技術移転に依存する発展戦略をとるなかで、メーカーを中核とする閉鎖性の強いサプライヤー・システムが形成されたが、日本に比べて階層性と協力関係の低い取引遂行中心の緩やかな企業間関係を維持しているといえる。

## 2. メーカー・ディーラー間の関係

### 1) ディーラー・システムの構造的特性

ディーラー・システムの構造的特性については、ディーラー・システムの形成時期、需要拡大への対応政策、ディーラーの所有形式と販売形

<sup>320</sup>Fujimoto T., "The Origin and Evolution of the Black Box Parts Practice in the Japanese Auto Industry", Fuji Conference, January, Tokyo University Faculty of Economics, Discussion Paper94-F-1.

<sup>321</sup>金 基燦「部品開発および設計能力の発展経路と特性に関する韓日比較研究」『韓国中小企業会誌』第20巻第2号、1998年、233-260ページ。(韓国語)

式による区分を中心に比較・分析する。

図表 6-5 日韓のディーラー・システムの特性比較

区 分	日 本	韓 国	備 考
営業形態	訪問販売中心	訪問販売中心	日韓ともに 90 年代以降、店頭販売を部分的に受容・拡大傾向
賃金体系	固定給率が高い	コミッション制の比率が高い	日本：固定給(70 - 90%) 韓国：固定給 現代(45%), 大宇(20%)
マージン率	高い	低い	日本：希望小売価格が自由 韓国：希望小売価格を一律に設定
取引契約	買取契約	委託販売	韓国：ディーラー社員のほとんどが元メーカーの営業マン出身
形態的な区分	シングル・ポイントでありながら専売	シングル・ポイントでありながら専売	韓国：実際にはマルチでありながら専売の形態が可能
規模	メガ・ディーラーが多い	零細な企業が多い	
販売地域の分割	排他的なテリトリー	排他的なテリトリー	日本一県が基本単位 韓国一ソウルは洞、 地方は市が基本

### ①形成時期

日本における初期のディーラーは、GM、フォードという米国の自動車の販売網と販売技法をトヨタと日産が 1930 年代半ばにそのまま受け継ぎ、その後新たな変容を継続してきた<sup>322</sup>。一方韓国では、戦後、米国や日本の資本と韓国の民族資本との提携を部分的に行った時期もあるが、50 年代以降トヨタと GM が韓国から撤退したことを契機に韓国のビッグスリーといわれる現代・起亜・大宇の直営システムが形成され、それ

<sup>322</sup>塩地 洋「自動車ディーラーの日米韓・国際比較」『商経論叢』第 32 巻第 2 号，1991 年，159-196 ページ。

がメーカー主導で 90 年代初頭まで維持された<sup>323</sup>。

これは、日本と異なり、メーカー以外に自動車販売における膨大な資本の供給と経営を維持できる存在がなかったことによる。というのも、当時、韓国では朝鮮戦争後、人的・物的・金銭的資源がほとんど存在せず、政府による積極的な支援の下に民間の資本蓄積が開始された直後であったためである<sup>324</sup>。韓国へのディーラー・システムの本格的な導入は、大字の国民車製造を推進することを契機に販売網の変化が見られる 1991 年からである。したがって、ディーラー・システムの形成時期を見ると、日韓に約 60 年ほどの格差がある。

## ②需要拡大への対応政策

日本の場合、モータリゼーションという量的な成長とともに販売システムも拡大するが、戦前に存在していた各県単位のテリトリー制を継承し、メーカー数の増加、1 メーカーのチャネルの複数化、1 県内部で 1 系列のチャネルの複数化などの新たな条件が附加される<sup>325</sup>。一方、韓国の場合、メーカーによるソウル・仁川・釜山・光州・大という 5 大都市から衛星都市、地方の中小都市に拡大する戦略によって構築されてきた<sup>326</sup>。

## ③所有形式と販売形式による区分

所有レベルと販売形態区分を基準に、日韓の自動車産業のディーラー形態を比較すると、両国ともに「シングルポイント(single point)でありながら専売(exclusive)」型である。しかし、韓国の場合は、実際に家

<sup>323</sup> 権 赫基「自動車ディーラーシステムの日米韓比較」『産業学会研究年報』第 13 号、1997 年、83-93 ページ。

<sup>324</sup> 金子逸郎・百瀬恵夫・岡本喜祐『韓国経済-企業の発展と現状』勁草書房、1999 年、47-54 ページ。

<sup>325</sup> 塩地 洋(1991)、前掲論文、230、237 ページ。

<sup>326</sup> 現代自動車編『現代自動車 30 年史』148-152 ページ。

族や親族の名義を利用した営業が許容されるため、ディーラー1人が多数のフランチャイズ権を同時に獲得できる状況である。すなわち、韓国では実質的には「マルチ(multi)でありながら専売(exclusive)」型として理解できる。

## 2) メーカー・ディーラー間の協力関係

メーカーとディーラーとの間の協力関係について、ここでは契約期間、ディーラーの自立性、生産・販売ネットワークなどを中心に検討する。

### ① 契約期間

契約期間については、日本が長期取引を維持しているのに対し、韓国では業績の結果により契約期間を延長するか否かが決定されるという条件を前提にする米国型に近い形態である(現代、大宇が契約上にそれぞれ2年と1年という条件を付けている)。韓国の場合、直営システムからディーラー・システムへの移行への過渡期に入っているため、直営システムとディーラー・システムが混在している状況である。これは日本において1930年代、トヨタと日産によってディーラー・システムが運用される前の状況と似ている。当時、日本ではGMとフォードによって運営されていた対等な関係を前提に、業績により契約期間の延長の可否が決定される状況であったため、メーカー・ディーラー間の敵対的あるいは不安定な関係が持続されていた。1991年の大宇から本格的に開始されているディーラー・システムは、近年、変動の激しい経営環境に対応しながらますます安定的な基盤を整えている。

### ② 経営の自立性

日本ではメガ・ディーラーという比較的大規模な形態を維持し、自立的な経営能力と資金運用を可能としているのに対し、韓国では90年代

から営業を開始した零細な規模のディーラーが大部分であるため、自立的な経営が可能なディーラーはその全体に占める割合からすると非常に少ない<sup>327</sup>。これはメーカーとの協力的な関係を構築する問題とかかわり、日韓の大きな格差を生み出す原因となる。例えば、日本では自動車販売にかかわる広告費をメーカーとディーラーが分担しているのに対し、韓国ではディーラーが全面的にメーカーに依存せざるを得ない。そのため韓国では製造と販売に特化した戦略の確立が困難である。

### ③生産・販売ネットワーク

#### OESの運用状況

日本の自動車産業で運用されている OES を基準に、韓国自動車産業でそれが運用されている状況を日本と比較すると、次のような問題点が指摘できる。

まず、生産活動領域における生産日程計画から検討する。両国を代表する企業であるトヨタと現代を単純比較すると、大日程計画の期間は双方ともあまり変わらないが、中日程計画と小日程計画では現代がトヨタより2倍ほど長い<sup>328</sup>。これにより実際の需要を生産へと反映させる場面において精度が低下するという問題が生じさせる。

第2は、市場ニーズの変動、すなわち生産量や品目の変動に対応する際の生産現場での柔軟性の低さが指摘される<sup>329</sup>。現代の場合、生産量と品種の変動に従い作業員数と職務を弾力的に調整することが慣行化されてはいない<sup>330</sup>。また、実際の生産と計画とのずれが生じた際、直ちに調

<sup>327</sup> ディーラーの数が最も多い大字の場合、一般ディーラーと標準ディーラーの割合が、93年現在、8:2であり、全企業のなかで零細企業が占める割合がきわめて高い。

<sup>328</sup> 呉 在桓『韓国自動車企業の生産管理と作業組織－日本の生産方式の導入と限界』東京大学大学院博士学位請求論文、1998年、32-33ページ。

<sup>329</sup> 販売領域での変動要因は予定されていた車両の仕様の欠品、または海外バイヤーからの緊急要請などである。

<sup>330</sup> 呉 在桓(1999)、同上書、18-67ページ。

整を行うことが困難な仕組みになっている。日本のトヨタに見られるカンバンをツールとした後補充方式は、韓国のビッグスリーといわれる現代・起亜・大宇ではなされていない。例外的に販売部門での緊急要請により週間生産計画のうち、日々の生産計画を変更することはあるが、それは確定された週間生産計画のうち、許容される範囲内での微調整、例えば、仕様の生産順序の変更などのみに限定されている。

第3は、メーカーとサプライヤーとの間で実行される生産の同期化の水準が全般的に非常に低いという問題である。韓国では自動車産業における部品の外注率が70%以上を超過している状況の下で、様々な経営環境変化への柔軟な対応ができていない。このことは、メーカー、サプライヤー双方にとって相当な在庫負担を甘受しなければならないことを意味する。

第4は、日本の自動車産業でメーカーとディーラーとの間で行われる頻繁な情報のやりとりは、韓国の自動車産業でのみ部分的に施行されていることである。すなわち、韓国では出荷3-4日前にディーラーからメーカーの工場に流す情報によって一部の仕様を変更できる「デイリー変更」はなされていない。これはメーカー側での需要変動に柔軟に対応できる工程管理がなされていないためである<sup>331</sup>。還元すれば、これはディーラーが消費者の実際の需要変動を把握した時点で仕様の変更を要求する情報をいくら頻繁に流しても生産システムの対応が困難であるためである。例えば、生産システムにおいて最も先進性が見られる現代の場合、生産計画変更の単位期間が2週間となっており、これは市場の変動を日々に反映して生産を調整する仕組みが備えられていないことに他ならない。

第5は、ディーラーからの注文に基づく月次生産計画が制度化されていないという問題である。これはディーラーの経営能力と資金運用能力

---

<sup>331</sup> 吳 在桓(1998), 同上書, 26-29 ページ。

の不足に起因する。日本のトヨタと日産にはディベート制、インセンティブ制などによって部分的な奨励策があるものの、全体的な状況を見ると、資金運用能力と経営資源が豊富なメガ・ディーラーの形になっており、ディーラー自らが行う需要予測や販売戦略などを基盤にするメーカーの動きが見られる。

これに対し、韓国ではメーカーのディーラーへの「委託販売」が象徴するように、ディーラーが極めて弱い立場にあるため、メーカー・ディーラー間の自立性を基盤とする対等な関係は期待できなくなっている。現在、韓国では需要予測、販売戦略などの様々な営業活動に関するほとんどがメーカー本社の管轄下で行われている。

## 第2節 情報化の進展による企業間関係の変化

前節においては、日韓の自動車産業における企業間関係の特徴をメーカー・サプライヤー間、メーカー・ディーラー間の関係を比較・検討し、双方の間の、様々な類似点と相違点、その発生経緯について明かにした。本節では、両国で展開されているそのような企業間関係に対して情報化の進展がいかなる役割を演じ、影響を及ぼしたかについて考察する。

### 1. 自動車産業における情報化の進展

#### 1) 情報技術と通信技術の発展

日韓ともに情報技術と通信技術を利用した競争力の向上に向けたメーカー、サプライヤー、ディーラーの協調的な努力が見られる。

#### ① 電気通信開放

日本では1971年の第1次電気通信開放と、1982年及び1985年の第2次電気通信開放により、同一の企業間での情報ネットワーク化と、企業を超える企業間あるいは系列間の情報ネットワークの構築が成し遂げ

られた<sup>332</sup>。例えば、トヨタの場合、1979年2月に全国規模の通信網の構築による「デイリー変更」のさらなる向上を成し遂げた。その後、第2次電気通信開放があった翌年の1986年にはTNS(Toyota Network System)を構築し、ディーラー、海外取引先、サプライヤー、ボディメーカーとの双方向の、リアルタイムで処理できるシステムを構築するようになった<sup>333</sup>。一方、日産も1981年1月の「日産圏データネットワークシステム」、1991年のANSWER(All Nissan Say Welcome To Every Customer)を構築するなど、トヨタに比べるとやや遅れるが、システム構築の動向が見られる<sup>334</sup>。

これに対し、韓国では法制定の変化の正確なデータは得られないものの、日本に比べて5-10年ほど遅れている情報化の進展の動きが見られる。

## ②CALS 構築への動向

企業活動のさらなるグローバル化、脱系列化が進み、あらゆる領域において世界レベルの最適化を目指す今日、従来の一企業内部あるいは一グループ内部のみに限定した情報ネットワークの構築という「囲い込み戦略」から、オープンで世界のあるゆる企業との取引を可能にする「協調型戦略」への移行が世界各地で見られる。日本と韓国においてもこのような傾向は例外ではなく、CALS などに見られる技術的進歩が着実に進行している。

日韓ではともに自動車産業での競争力のさらなる向上を目指し、CALS 構築への動向が見られる。CALS 構築の動きにおける日韓の共通点は、政府の指導あるいは両国内で中心的地位を確立しているメーカー

<sup>332</sup> 渡辺 明「デファクト・スタンダードと製品の増幅化」『札幌学院商学論集』第14巻第3号、1998年、1-3ページ。

<sup>333</sup> 岡本博公『現代企業の生・販統合』新評論、1995年、65-70ページ。

<sup>334</sup> 福井幸男「経営戦略と情報システムの有効性」『商学論究』第41巻第1号、1996年、13-34ページ。



を中心に政府が後押しする形で計画と実行が行われていることである。しかし、CALS 構築への最も大きな障害となるのは、標準化をどのような技術的基準とプロセスをもって進めるのかという問題である。すなわち、日韓のメーカー各社は CALS 構築への認識は高いものの、企業間の既得権をめぐる実質的な問題の解決については系列別に異なる意見を示している。日本では V-CALS という名称で CASL 構築のための実証試験プロジェクトが成立し、1995 年 1 月の開始から 1998 年現在までに自動車メーカー 5 社を含む多くのコンピュータベンダーとサプライヤーが参加している<sup>335</sup>。

一方、韓国では日本で行われているような各業界から様々な企業が参加する具体的なコンソーシアムはみられないものの、政府の傘下機関である情報通信部の下に「AUTOPIA」とう名称で CALS 推進委員会が設置され 1998 年から具体的な構築への動きが見られる<sup>336</sup>。さらに、1999 年にもメーカー 3 社を中心とする実務会議が開かれている。

## 2) サプライヤー・システムにおける情報化の進展

このような情報化の進展は実際にはいかなる形で行われているのだろうか。ここでは日韓の情報化の進展について、企業間の情報ネットワークをめぐる様々な要因を中心に検討する。具体的には形成時期、サプライヤーの導入率、階層性、メーカーの戦略的利用一などが挙げられる。

### ① 企業間情報ネットワークの形成時期

日韓における企業間情報ネットワークの形成時期を比較すると、日本ではサプライヤーが情報ネットワークを本格的に導入した時期が 87-90

<sup>335</sup> 荒井 昭「日本の自動車産業の CALS への取組」『日産技報』第 39 巻、1996 年、21-27 ページ。『日本経済新聞』1997 年 12 月 27 日朝刊。

<sup>336</sup> 韓国自動車工業協会編『自動車会報』1999 年 1 月号、36-39 ページ。(韓国語)

年の間に集中しているのに対し<sup>337</sup>、韓国では 93-94 年に本格的な導入が行われており、約 5 年ほどの格差がある<sup>338</sup>。日韓の自動車産業においてこのように短期間のうちに集中的に情報ネットワークが導入された理由には、メーカー主導による VAN 形式の情報ネットワークの実行がある。これはヨーロッパ(特にドイツ)において、標準化された情報ネットワークの形式の構築により長期間にわたって徐々に行われたのとは事情が異なっている<sup>339</sup>。

## ②サプライヤーの企業間情報ネットワークの導入率

日韓両国におけるサプライヤーの企業間情報ネットワークの導入率は、それぞれ 90.2%、77.9%となっており、両国とも企業間情報ネットワークの導入と運用に対する認識の高さがうかがわれる<sup>340</sup>。しかしながらこれを規模別に見ると、日本では企業の規模に関係なくほぼ同じ時期に導入がなされたのに対し、韓国では大・中・小規模という順にその導入時期の多少の差異が見られる。このことは韓国サプライヤーの情報ネットワーク導入に対する認識不足と資金面での脆弱性をあらわしすものとして理解できる。

## ③情報ネットワークの階層性

日韓の自動車産業では、メーカー・サプライヤー間において企業間の情報ネットワークが構築されているが、サプライヤー間においても、先

<sup>337</sup> 岡室博之「自動車産業における情報ネットワークと部品取引関係」『情報科学研究』第 5 号、1995 年、72-73 ページ。岡室博之「情報ネットワークと下請取引関係」『一橋論叢』第 12 号、1993 年、49-50 ページ。

<sup>338</sup> 李 基東「企業間情報ネットワークの展開と下請の取引関係：韓国自動車産業を中心に」『産業組織研究』第 5 集、1997 年-a、222-224 ページ。(韓国語)

<sup>339</sup> 岡室博之「情報ネットワークと下請取引関係」『一橋論叢』第 12 号、1993 年、49-50 ページ。

<sup>340</sup> 岡室博之(1995)、前掲論文、81 ページ。李 基東(1997-a)、前掲論文、223 ページ。

に見た取引関係の階層性と同様の階層性をもった企業間情報ネットワークが見られる。サプライヤーとメーカー1-2社との情報ネットワークを構築している場合は、日韓ともに全体の70%強であり、高い比率を見せている。しかし、情報ネットワークを構築している4社以上との取引を行うためのサプライヤーの比率は、日韓それぞれ17.8%、8.1%となっており、日本の方が情報ネットワークをより多くのメーカーとの取引に活用していることがわかる。そしてこれは両国のサプライヤー・システムに見られる部品取引の現況に合致しているのである。

#### ④メーカーによる情報ネットワークの戦略的利用

企業間情報ネットワークの戦略的な利用については日韓ともに取引中心的な性格が強く打ち出されている。すなわち、受・発注、支払請求・支払通知など直接的に取引と関連する項目では高い利用率を示している反面、設計・技術、マーケティング、商品情報など企業間の取引と関係がない分野での利用が低い水準にとどまっていることから明らかである。

しかし、日韓ともに情報ネットワークの戦略的な利用が取引を中心に行われていっても、傾向も実際の利用については異なる意味がある。というのも、日本の場合、近年における活用性の高いコンピュータやデータ通信が登場していない70年代にJITが既に完成されていた。換言すれば、日本での情報ネットワークは既に構築されていたJIT納入の基盤に立ち、それをより効率的で徹底した生産システムへと再編することに貢献したといえる<sup>341</sup>。

これに対して、韓国では情報ネットワークの利用は資材購入から販売までに至るトータルシステムを整備するツールとして利用された。戦後自動車生産の後発国として出発した韓国は、日本のように長年の経験の

<sup>341</sup>伊達浩憲「CIMと情報ネットワーク―トヨタ自動車の事例を中心に―」『一橋論究』1992年4月、135-159ページ。

積み重ねとして発展するというパターンをそのまま踏襲するのではなく、JITやTQCのような日本型の生産方式を部分的に導入しつつ、経営システムの全般にわたるあらゆる領域を同時並行的に改善するという方向を採択したに違いない<sup>342</sup>。例えば、現代は、70年代にトヨタのベンチマーキングを行う際、JIT納入への高い関心を見せたものの、実際の生産システムの運用の際には、システム構築に時間のかかるカンバン方式より、情報・通信技術を利用したトータル・システムの安定的な構築を図る戦略を採択した。

図表 6-6 日韓自動車産業における企業間情報ネットワークの特徴

区 分	日 本	韓 国	備 考
集中的 形成時期	89-90 年	93-94 年	導入開始： 日本(80年代初頭) 韓国(87年以降)
サプライヤーの 導入率	90.2%	77.9%	調査時点： 日本(94年春) 韓国(96年1月)
階層性	多層性	単層性	日韓ともにサプライヤー・システムの階層性をそのまま再現
ネットワー クの特徴	取引依存型	取引依存型	受・発注への利用度： 日本(70%強)、 韓国(90-100%)
メーカーの 駆使戦略	囲い込み戦略から協調 型戦略に移行中	囲い込み戦略の 深化と協調型 戦略への移行の 同時遂行	日韓とともに VAN 形式の企業間情報ネット ワークの形成
メーカーの 導入意図	既存のシステムの 精緻化	トータル・シ ステムの整備	日本：JITなどの独自の なシステムの効率向上 韓国：外国技術の導入に よる短期間の圧縮成長
情報ネット ワークの導 入の効果	少ない	大きい	

<sup>342</sup>このような見解については、徐 正解「韓国企業のイノベーション・システム—同期化、平行化、蛙飛び戦略による技術学習」『Business Review』一橋イノベーション研究センター、vol.46No.3、1999年2月、18-34ページ。

### 3) ディーラー・システムにおける情報化の進展

日本のメーカー・ディーラー間に情報ネットワークが構築されたのはサプライヤー・システムに情報ネットワークが構築された時期とほぼ同様に 1980 年代半ば以降である。例えば、トヨタが「TNS-D」を設置したのは 1986 年であり、日産はそれより若干遅れて 1989 年に「日産圏 VAN」を構築している。この時期に構築されたメーカーとディーラーとの間に企業間情報ネットワークにより OES の「デイリー変更」は一層の発展を目指すこととなった。

一方、韓国では 1991 年に大字によりディーラー・システムが導入される以前に、すでにメーカーと直営販売店との間に VAN 形式の情報ネットワークが構築されていた。この情報ネットワークについては、1988 年 10 月に大字が韓国自動車界では初めて導入し、現代、起亜も続いている。そのため情報ネットワークの導入は 80 年代後半から 90 年代にかけて行われたものと考えられる。その後、大字では 3 段階の技術進歩があり、また現代でも 88 年のディスクットを利用した情報提供から、89 年のネットワーク網設置、ネットワークのアップグレードといったさらなる進展が見られる。しかし、情報化投資の面で最も遅れていると思われる起亜の場合は、自社内部の情報ネットワークを構築せず、外部の業者を通した回線様式を利用しており、効率の面で若干劣っている。

## 2. 企業間関係への影響

### 1) 情報化の進展による企業間関係の変化

情報化の進展による企業間関係の変化については、経営全般における効率性と自動車産業における企業間ネットワークの戦略的变化を中心に、現況と今後の展望について検討する。

## ①経営全般における効率性

図表 6-7 が示しているように、情報ネットワークが日韓の自動車産業の経営においてもたらした効果を比較すると、日本が業務の合理化・リードタイムの短縮、情報伝達の正確さの向上においてその効果が認められているのに対し、韓国では取引先との取引関係の緊密化、全体的な競争力の向上という点では日本に比べて若干大きな効果が認見とめられていることが明かになった<sup>343</sup>。

なお、この評価において規模間の差は両国ともにあまり見られない。なお、日本の場合、情報システムが導入される前に JIT やカンバン方式などの経営システムがすでに構築されており、その上で情報化の進展の影響を受けた企業が多いためと考えられる。多くの論者がしばしば指摘しているように情報機器や通信機器を軸とした情報システムを構築するのではなく、情報システムを周辺的な要素として認識してしまう傾向があるという点は興味深い<sup>344</sup>。

一方、韓国は自動車生産の後発国としての不利な立場を克服するために外国からの技術的な支援を得て成長するというパターンを見せている。しかし、図表 6-6 が示しているように、情報ネットワークの導入による全体的な効果はあるものの、特にサプライヤー側に情報・通信分野での専門家の不足が目立ち、より効率的な活用が期待できない。

<sup>343</sup>なお、この評価は時期的に日本が経済の停滞局面に入っているのに対し、韓国では成長期に入っていることから、比較上の限界がある。

<sup>344</sup> M.Bensaou and Michael Earl, "The Right for Managing Information Technology", *Harvard Business Review*, September-October, 1999, pp.119-128.

図表 6-7 日韓のサプライヤーの情報ネットワーク導入に対する  
主観的評価

区 分	全 体		小規模		中規模		大規模	
	日本	韓国	日本	韓国	日本	韓国	日本	韓国
業務の合理化・ リードタイムの短縮	4.0	3.5	4.0	3.4	3.9	3.4	4.2	3.8
情報伝達の 正確さの向上	4.0	3.3	4.0	3.3	3.9	3.1	4.1	3.8
生産計画の作成・ 調整の容易	3.2	3.1	3.2	2.9	3.1	3.2	3.1	3.8
資材および 製品の在庫減少	2.4	2.7	2.4	2.7	2.4	2.9	2.5	2.7
取引先との 関係の緊密化	2.9	3.0	2.9	2.9	2.8	3.5	2.9	2.9
全体的な競争力向上	2.8	3.1	2.8	3.0	2.8	3.4	2.8	3.0

注：5段階評価(1:非常に低い，5：非常に高い)

出所：日本のデータは岡室(1994)，86 ページ。韓国のデータは李 基東(1997-a)，  
229 ページ。

## ② 囲い込み戦略から協調的戦略への移行

第2章では、囲い込み戦略は情報ネットワークを主宰した企業のシステムが、それに参加した企業の情報システムの硬直化を促進させ、他の企業との接続から得られる学習効果を阻害してしまうという問題点を指摘した。この観点から見ると、日本の場合は、囲い込み戦略を長期間にわたり駆使してきた結果、80年代に系列別に形成した情報ネットワークが、系列色をより強化する役割をはたしたといえる。

しかし、90年代に入ると、経済のグローバル化・経済低迷・規制緩和などの経営環境の変化により80年代までに強化されてきた系列を特色とする企業間関係にも新たな変化が生じている。これがV-CALS、エクストラネットなどの企業間の協調型ネットワーク戦略であり、90年代半ばから自動車メーカーを中心に政府が後押しする形で展開されている。

一方、韓国の場合は日本より約5-10年ほど遅れて企業間情報ネットワークを構築している。しかし、そのため日本が人的・金融的連携を特

徴とする「硬い連結」を，VAN を利用て強化していこうとするのとは異なっているのである。そこでは情報システムをツールとして韓国は取引遂行中心の緩やかな企業間関係をさらに発展させることを目的としたトータル・バランスの戦略がなされている。もう少し詳しく述べると，韓国でも取引遂行型の企業間関係を，情報・通信などの科学的進歩の利用により，強化する段階に入っているといえるが，日本の V-CALS に対比される AUTOPIA の構築を見るとわかるように，それは囲い込み戦略の深化と，協調型戦略へ移行とを同時に進行させているものとして理解できる。

## 2) 今後の展望

以上では，日韓の自動車産業を例に情報化の進展による企業間関係の変化について比較した。ここではその締めくくりとして，今後両国の自動車産業を取り巻く経営環境の変化により，次のような問題の展開に言及したい。

まず第 1 に挙げられるのは，日韓ともにグローバルな競争が激しさを増している経営環境の変化から，企業間ネットワークも既存の系列やグループを中心とするものから，よりオープンなものが重視される傾向となっている点である。例えば，日本のトヨタ，日産などのメーカーは世界最適調達を目指して既存の企業間を自ら崩壊し，新たな協力相手を探索している。この傾向は韓国においても徐々にあらわれており，現代・起亜・大宇が近年同様の動きを見せている。

第 2 に指摘したいのは，そのような両国のメーカーによる戦略変化により，サプライヤーの競争パターンにも新たな動きが見られる。すなわち，既存の安定的な成長を基盤に形成されたメーカー・サプライヤー間の関係，サプライヤー間の関係は，コア・コンピタンス戦略を軸にモジュール化，システム化がさらに強化されると予想される。



最後に、近年、日本が陥った長期の景気低迷や韓国での IMF 体制による経営環境の変化は、以上の第 1 および第 2 の変化をより加速すると考えられる。日韓ともに企業倒産が相次いぐなか、外国企業をも対象に含めたメーカー間、メーカー・サプライヤー間、サプライヤー相互間のより強い提携もしばしば報告されている。

## 結

本研究は経済のグローバル化が進展するなかで、一段と激しさを増している企業間の競争に注目することにより、とりわけ競争力の強化の手段として多くの企業によって取り上げられている企業間情報ネットワークの役割とその効果を研究対象とした。そして、本研究では企業間関係ならびに情報化の二つの軸を中心に分析を行ったが、具体的には自動車産業におけるサプライヤー・システムと情報化との関係、流通販売システムと情報化との関係—という二つの領域を対象として、近年の経過及び最新の動向を検討した。なおその際、具体的には日本および韓国の双方における状況を可能な限り詳細に解明することにより、両国の比較を通じて今後の方向性および問題点を明らかにすることを目的とした。

これらの目的を達成するため、本論文は6章をもって構成されることとなったが、各章別の内容の概略は次のようである。

第1章においては、企業間関係と情報化の進展との関係を理論的に整理し、本研究の理論的な基礎を構築する作業を行った。まず、企業間関係については、類型、形成要因、影響要因、取引様式の諸形態を取り上げた。企業間関係の類型は官僚制(内部組織)に近い形態から完全競争市場に近い形態までの間に分布する形で存在することが明かとなった。そして企業間関係を形成する要因には、情報タイプ、資源タイプ、情報と資源のオーバーラップタイプに分類される「連結タイプ」と、個人的レベル、代表的レベル、制度的レベルに区分される「連結レベル」とがあり、これらの要因に影響を及ぼすものとして取引的特性要因、関係的特性要因、社会・文化的特性要因があった。

情報化の概念については、多くの研究によって提起された様々な概念

のうち、情報機器・通信機器などの科学技術の進歩とその拡散のみを示す狭義の概念に限定した。情報・通信技術の機能には、プログラム機能とメディア機能があり、これらの機能により、電子的伝達効果・電子的仲介効果・電子的統合効果がもたらされる。その結果、企業間関係を完全競争市場に近い形にシフトさせる影響力を有していることが明らかとなった。また、情報化の進展は経営活動領域を企業内から企業間へと拡張させるが、そのプロセスは①局地的活用、②内部的統合段階、③事業過程再設計段階、④事業ネットワークの再設計段階、⑤事業領域の再定義段階という5段階よりなることを考察した。この拡張プロセスを事業変更の程度と潜在的利益の範囲から見ると、①から⑤に向けて進展する傾向が示されている。最後に、情報・通信技術の発展による戦略的变化について検討した。情報・通信技術の発展が企業間情報ネットワークを主催する企業の戦略に変化を生じさせ、「囲い込み型戦略(groove-in strategy)」から「協調型戦略(collaborative strategy)」へと移行させることを明かにした。

第2章では1980年代後半以降の日本の自動車産業におけるサプライヤー・システムに生じた変化を検討した。そこでは情報化の進展にともない、メーカー・サプライヤー間の関係がメーカー側の情報化戦略の変化、すなわち「囲い込み戦略」から「協調型戦略」へと徐々に移行することによって、より緩やかな企業間関係が生まれている状況を論述した。同産業ではVANなどを戦略的に駆使する「囲い込み戦略」の駆使段階から、V-CALS(Vehicle-Commerce At Light Speed)、エクストラネットなどを戦略的に利用する協調型戦略の段階へと移行している。言い換えれば、80年代後半まで、グループ別または系列別に強化されてきた囲い込み戦略が、経済のグローバル化・規制緩和・経済成長の停滞などの経営環境の変化への対応として情報システムの新たな変革が問われるなかで、情報ネットワークを積極的に活用した「協調的戦略」へと移行してきたこ

とを意味する。そのための要件として、事業への参入と退出ならびに、すべての異なる企業が構築してきた独自のあらゆる情報システムへのアクセスを容易にさせるシステムづくりが注目された。また、情報ネットワークの利用要件として、「交流段階」において企業間の信頼関係形成の困難を克服した上で、「開発段階」および「事業化段階」において各段階別の情報技術・通信技術の有効な活用が求められることも看過できないであろう。具体的に日本の自動車産業では、部品の「世界最適調達」を進めるトヨタ自動車の専用施設である「サプライヤー・センター」の設置、日産と取引先企業との間でのインターネットを利用した情報システムであるエクストラネットの構築、自動車各社におけるサプライヤー・整備業者・情報システムメーカーなどと共同にネットワーク上で開発データなどの交換を目指す V-CALS の開発など、囲い込み型組織間情報ネットワークから協調型組織間情報ネットワークへの移行を促す情報化の一層の進展が見られつつあることを確認した。

第 3 章では生産・販売ネットワークに関する既存の概念として「生・販統合」・「製販同盟」・「製販統合」の三つの概念を取り上げた。それらを考察することによって、より包括的かつ体系的な概念の必要性を認識することができた。この概念は①生産活動領域においてメーカー・サプライヤー間の製造活動に必要な様々な取引関係以外に研究開発(R&D)までも含むこと、②製販同盟の現状に見られるように、より対称的な関係への新しい進行を包摂しうること、さらに③生産活動領域と販売活動領域を全体的に視野に入れた情報・意思決定の統合を評価しうることなどを意図している。そして、この概念に対する最近の具体的な事例として注目を浴びている SCM(supply chain management)の必要性についても論述することができた。なお、この新しい規定概念を基準に日本の自動車産業を見ると、トヨタなどの「世界最適調達」(global optimum purchasing)に見られるように、情報・通信技術を利用したグローバルな

展開が進行してはいるものの、メーカーとディーラーとの間の関係においては未だにメーカー主導による排他的な企業間関係が維持されていることが明らかとなった。

第4章は、韓国自動車産業において1980年代後半以降、とくに90年代に入って急速に進展している企業間情報ネットワークの構築がサプライヤー・システムにいかなる影響を及ぼしているかを考察するものであった。韓国自動車産業では、90年代初頭、メーカーにおける情報システムの整備を契機として、メーカーとその1次サプライヤーとの間の情報ネットワークの構築が進んだ。こうした情報ネットワークの戦略的利用がJIT納入にいかなる形で組み込まれているかの検討を通して、ALC、LAN、VAN等の構築がシステム全体を統合する効果を持ち、その結果、部品在庫の削減などの面において短期のうちに相当大きな効果を上げてきたことが確認された。しかし一方、情報ネットワークを利用したメーカーとサプライヤーとの間の関係がとりわけ「取引依存的」な水準にとどまっており、特にメーカーによるVAN形式の「囲い込み型」戦略(groove-in strategy)の結果として生じていることもまた明らかにされた。

第5章では韓国自動車産業において、1980年代まではメーカー主導の直営システムが維持されてきたのに対し、90年代以降、現代・起亜・大宇自動車を中心に急速にディーラー・システムへと移行していることを考察した。さらに、メーカー・ディーラー間に構築されている情報ネットワークは、顧客の入金の迅速な確認および処理、作業員によるデータ入力の手作業などから生じたミス・修正作業の減少、割賦カードの作成減少、毎日の会計処理の減少などの効果をもたらすことにより、販売システムの業務の効率を向上させる効果を果たしている事実を確認した。これを韓国自動車産業が短期間に急激な成長を成し遂げる際に、メーカー側の経営陣が短期間に効果を発揮することのできる戦略として外国からの新技術の導入を選好したことと同じ脈絡で見ると、不安定なデ

ディーラー・システムを情報システムによって安定させようとする狙いにもとづくものとして理解できる。しかし一方で、同産業では日本で見られる OES(order entry system)が未だに構築されておらず、ディーラーの経営・資本の脆弱性、多品種・多仕様生産に対応できるフレキシブルな生産システムの不在、メーカーとディーラーにおける需要予測の精緻度の低さなどをいかに解決するかが今後の課題として残されていることが明らかになった。

最終章である第 6 章では、本研究全体の集約として日韓両国の自動車産業における企業間関係ならびに情報化の進展について分析・比較し、両国の自動車産業における問題点と今後の課題を検討した。

以上の研究結果が示唆すると考えられる主要な事実としては以下のようなものがある。

第 1 に、企業間関係の形成要因については、日本が資本や人的結合により、比較的堅い連結の形を示しているのに対し、韓国では取引を中心とする取引遂行型の緩やかな連結の形をとっている。すなわち、「市場の見えざる手」による競争関係の極からヒエラルキーの「見える手」による権限関係に至るまでの連続体のうち、日本の自動車産業に見られる企業間関係が韓国のそれよりも、官僚制に近い形態を有していることを意味する。

第 2 に、企業間関係の形成要因を連結レベルおよび連結タイプを基準に比較する場合、自動車産業における代表的情報交換・代表的資源交換・制度的資源交換・制度的情報交換の次元では、日本の方が全般的に高い度合いを見せている。

第 3 に、企業間関係を決定する要因のうち、本研究の視点にとって重要なものの一つである取引特性要因から見ると、生産活動領域および販売活動領域において中核企業内の分業体制を行う際、代替的存在の有無が企業間関係の形成に大きな影響を及ぼしていることである。このこと

は資本蓄積の問題とかかわり、日本のサプライヤー・システムとディーラー・システムの形成が比較的に早期に形成されたのに対し、韓国のディーラー・システムは日本のそれより 60 年を経過した時点で形成されている点が注目に値する。

第 4 に、企業間関係の決定要因のもう一つである関係特性要因から見ると、日韓のメーカー・サプライヤー間、日本のメーカー・ディーラー間においては長期継続的取引の慣行が定着しているのに対し、韓国のメーカー・ディーラー間の関係は 1920-30 年代に日本に存在した GM およびフォードとディーラーとの関係、現在米国に支配的であるアームズレングス(*arm's length*)的な関係が維持されている。また、相互作用に関してはあらゆる分野において全般的に日本の方がメーカー・サプライヤー間、メーカー・ディーラー間において協力の度合いが高い様相を見せている。

第 5 に、情報・通信技術による企業間情報ネットワークへの発展については、「局地的活用」の段階から「事業領域の再定義」までの 5 段階を想定したが、日本が「事業ネットワークの再設計」の段階を過ぎて「事業領域の再定義」の段階に入っているのに対し、韓国では「事業ネットワークの再設計」の深化段階に入っている。

第 6 に、情報化の進展が企業間関係に及ぼした影響に関しては、両国ともに業務の効率化、在庫削減、人員削減などの面においては効果があると考えられる。しかし、企業間関係のシステムの完成度の差異により、異なる効果が生じる。すなわち、日本の自動車産業では 90 年代に見られる優れた情報・通信技術の影響を受ける以前の時点で、既に JIT やカンバン方式などの経営システム全般が構築され、情報技術・通信技術を利用する段階では、固定された既存の経営システムを一段と精緻に築き上げることにに対しては貢献が見られるものの、全体的な効率性の面ではその効果が減殺される点が注目される。これに対し、日本が情報シ

システムを周辺的な要素として戦略的に利用している状況とは異なり、韓国では情報・通信技術を中心としたトータル・システムの整備により、短期間の成長を成し遂げた点では、システムの形成基盤における中心的な要素を異にした戦略的な展開の違いが見られる。

第7に、情報化の進展による戦略的変化の態様を見ると、日韓ともに囲い込み型戦略から協調型戦略への移行が見られる。しかし、日本が1980年代における囲い込み型戦略の徹底化過程をへてから、90年代の協調型戦略へと移行しているのに対し、韓国では囲い込み型戦略の深化と、協調型戦略への移行とが同時に並行している状況が見られる。

今後の企業間関係は、情報・通信技術の一層の発展にともない、従来より一段と柔軟で複雑な展開を示すことになるものと予想される。特に、経済のグローバル化の進展は、個別企業あるいは個別の企業グループの有する独自の競争力源泉を核とする経営戦略の展開を介して企業間関係の再編成を加速させ、さらに激しい企業間の競争を促進する重要な要因となるであろう。そのなかにあつて、これまで各国別の特殊な状況のうちに形成され、維持されてきた企業間ネットワークの形成様式は将来、グローバルな次元での競争力を最も強く有するものへと収斂することになるものと考えられる。

なお最後に、本論文の有する限界として、以下のような点を指摘しなければならない。

第1は、本論文において企業間関係の様式を決定する要因として、理論的には取引特性要因・関係特性要因・社会・文化的特性要因の三者を指摘したが、今後、経済のグローバル化の進展にともない、国境を越えた企業間関係の展開が予想されるなかでの状況を考慮した結果、実態分析においては考察の対象を取引特性要因と関係特性要因のみに限定したことである。

第2は、本論文の研究対象は企業間関係であるため、企業間関係の形



成要因のうち個人的情報交換と個人的資源交換レベルに関しては、研究対象から除外したことである。

第3は、本論文において情報・通信技術の進歩がもたらす企業間関係の変化の性格や方向性については検討したものの、企業間関係を取り巻く環境的变化要因と企業間ネットワークとの間の関係についての体系的な分析はなお不十分のままに残されていることである。

これらについての検討と、それをも含めたより総合的な分析の展開については今後の課題としたい。

## 参考文献

### 【英語文献】

- Alderson, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D.Irwin. (石原武政他訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房, 1984 年。)
- Aldrich, H. E. and D. A. Whetten (1981), “Organization-Sets, Action-Sets, and Networks: Making the Most of Simplicity” , in *Handbook of Organizational Design*, Vol.1 edited by Nystrom, P.C. and W.H. Starbuck, Oxford University Press.
- Allen, T. J. and M. S. Scott Morton (1994), *Information Technology and the Corporation of the 1990s*, Oxford University Press. (富士総合研究所訳『アメリカ再生の「情報革命」マネジメント』白桃書房, 1995 年。)
- Anderson, J. C. and H. Håkansson and J. Johanson (1994), “Dyadic Business Relationships within a Business Network Context” , *Journal of Marketing*, Vol.58, October, pp.1-15.
- Anderson, J.C. and J. A. Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships” , *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, pp.42-58.
- Asanuma, B.(1989), “Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill” , *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 3 No.1, pp.1-30.
- Bensaou, M. and M. Earl (1999), “The Right for Managing Information Technology”, *Harvard Business Review*, September-October, pp.119-128.
- Balsmeier, P. W. and W. J. Voisin (1996), “Supply Chain Management: A Time-Based Strategy” , *Industrial Management*, September/October, pp.23-30.
- Burt, D. N. and M. F. Doyle (1993), *The American Keiretsu: a Strategic Weapon for Global Competitiveness*, Book Press.
- Bushnell, P.T. (1994) , *Transformation of the American Manufacturing Paradigm*, Garland Publishing, Inc.

Center for Information of Industry (1993), *CII-EDI Service Operating Guideline*, September.

Charles, S. and A. Plummer, and R. Kraut (1995), "The Impact of Electronic Commerce on Buyer-Seller Relationships", *Journal of Computer-mediated Communication*, Vol.1 No.3, pp.56-88.

Clark, K. B. and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993年。)

Coase, R. H. (1988), *The Firm and the Market, and the Law*, The University of Chicago Press.

Corbett, C. J. and J. D. Blackburn and L. N. Van Wassenhove (1999), "Case Study Partnership to Improve Supply Chains", *Sloan Management Review*, Winter, pp.71-82.

Cusumano, M. A. and A. Takeishi (1991), "Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U. S. Auto Plants" *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.563-588.

Drucker, P. F. (1993), *Post-Capitalist Society*, Harper Business. (上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『ポスト資本主義社会：21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社, 1993年。)

Dyer, J. H. (1996), "How Chrysler Created an American Keiretsu", *Harvard Business Review*, July-August, pp.42-56.

\_\_\_\_\_ (1996), "Specialized Supplier Networks as Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry", *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp. 271-291.

\_\_\_\_\_ (1996), "How Chrysler Created an American Keiretsu", *Harvard Business Review*, July-August, pp.42-56.

\_\_\_\_\_ and D. Cho and W. Chu (1998), "Strategic Supplier Segmentation: the Next 'Best Practice' in Supplier Management", *California Management Review*, Vol.40 No.2, Winter, pp.57-77.

Ebers, M. (1997), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford

University Press.

Eisenberg, E. M. et al. **(1985)**, “Communication Linking in Inter-organizational System : Review and Synthesis, in B.Dervin and M.J.Voigt(eds.)” , *Progress in Communication Science*, Vol.6, Ablex Publishing Corporation.

Frazier,G.L.**(1988)**, “Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets” , *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp.52-67.

Ganesan,S.**(1994)**, “ Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships” , *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp.1-19.

Goldman, S.L. and R. N. Nagel and K. Preiss **(1995)**, *Agile Competition and Virtual Organizations Strategies for Enriching the Customer*, International Thomson Publishing. (野中郁次郎訳『アジルコンピティション』日本経済新聞社, **1996** 年。)

Gomes-Casseres, B. **(1996)**, *The Alliance Revolution*, Harvard University Press.

Grandori, A. **(1987)**, *Perspectives on Organization Theory*, Ballinger Publishing Company.

\_\_\_\_\_ **(1997)**, “An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes”, *Organization Studies*, 18/6, pp. 897-925.

Huge, E. C. and A. D. Anderson **(1988)**, *The Spirit of Manufacturing Excellence*, R. D. Anderson Inc. (小林薫訳『かくして日米製造業は再逆転した』日刊工業新聞社, **1995** 年。)

Hamel, G. & C. K. Prahalad **(1994)**, *Competing for the Future* ,Harvard Business School Press. (一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, **1995** 年。)

Haugland, S. A. **(1990)**, “The Governance of International Buyer-Seller Relationships”, *Marketing Theory and Applications*, AMA Winter Educators' Conference, pp.205-211.

Hitt, M. A. and M. T. Dacin and B. B.Tyler and D. Park **(1997)**, “Understanding the Differences in Korean and U.S.Executives' Strategic Orientations” ,*Strategic Management Journal*, Vol.18:2, pp.159-167.

KAMA (Korea Automobile Manufacturers Association) **(1998)**, *Korean Automobile*

*Industry.*

- Kasarda, J. D. and D. A. Rondinelli (1998), “Innovative Infrastructure for Agile Manufacture” , *Sloan Management Review*, Winter, pp.73-82.
- Kumar, K. and Van Dissel, H. G. (1996), “Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational System”, *MIS Quarterly*, September, pp.36-52.
- Langfied-Smith, K. (1998), “Cooperative Buyer-Supplier Relationships”, *Journal of Management Studies* ,Vol.35 No.3, May, pp.331-353.
- Martinich, J. S. (1997), *Production and Operations Management: an Applied Modern Approach*, Von Hoffmann Press.
- Mukhaopadhyay, T. and S. Kekre and S. Kalathur (1995), “Business Value of Information Technology: A Study of Electronic Data Interchange”, *MIS Quarterly*, June, pp.137-154.
- Nishiguchi, T. (1994), *Strategic Industrial Sourcing* , Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_ and J. Brookfield (1997), “The Evolution of Japanese Subcontracting” , *Sloan Management Review*, Fall, pp.89-101.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996 年。)
- Pagano, U. & R. Rowthorn (1996), *Democracy in the Economic Enterprise- Routledge Studies in Business Organization and Networks*, International Thomson Publishing Company.
- Park, S. (1996), “Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control”, *Organization Studies*, 17/5, pp.795-824.
- Porter, M. E. and V. E. Millar (1985), “How Information Gives You Competitive Advantage” , *Harvard Business Review*, July-August, pp.149-160.
- Roos, D. and J. P. Womack and D. Jones (1990), *The Machine that Changed the World*, Macmillan Publishing Company. (沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990 年。)

- Rudie, H. K. and H. N. William (1990), "Bases of Interorganization Co-operation: Propensity, Power, Persistence", *Journal of Management Studies*, Vol.27 No.4, July, pp.417-434.
- Shimokawa, K. (1994), *The Japanese Automobile Industry*, The Athlone Press.
- Venkatraman, N. (1994), "IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition", *Sloan Management Review*, Winter, pp.73-87.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press. (浅沼万里・岩崎 晃 訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980 年。)
- \_\_\_\_\_ (1979), "The Transaction Cost Economics-The Governance of Contractual Relations", *The Journal of Law and Economics*, October 22, pp.233-261.
- \_\_\_\_\_ (1986), *Economic organization : firms, markets, and policy control*, Wheasheaf Books. (井上 薫・中田善啓訳『エコノミック・オーガナイゼーション』晃洋書房, 1989 年。)
- \_\_\_\_\_ (1995), *Organization Theory*, Oxford University Press.
- Upton, D. M. and A. McAfee (1996), "The Real Virtual Factory", *Harvard Business Review*, July-August, pp.123-133.

### 【韓国語文献】(日本語に訳して記す)

- 高麗大学校企業経営研究院編『経営学的な観点から見た現代自動車の歴史：過去史の評価と展望』1997 年。
- 桂 道原「乗用車の流通経路におけるディーラーの協力, 葛藤, 成果の間の関係に関する研究」『流通研究』1996 年, 109-127 ページ。
- 金 基燦・藤本隆宏「大企業-中小企業間の協力関係とシステム競争効果—自動車産業を中心に—」『韓国中小企業学会誌』第 17 巻第 2 号, 1995 年 12 月, 193-221 ページ。
- \_\_\_\_\_『企業間情報ネットワークを通じたシステム競争力—情報化時代における企業間関係を中心に』1998 年 3 月。
- 任 千錫「日本自動車産業の競争力強化と下請分業生産の役割」『政策研究』対外

経済政策研究院, 1993 年, 93-11 ページ。

洪 張杓『韓国における下請系列化に関する研究』ソウル大学校大学院博士学位請求論文, 1994 年。

起亜自動車編『起亜自動車 50 年史』1994 年。

起亜経済研究所編『自動車産業研究』各年号。

金 完杓『1980 年代韓国自動車産業の発展様式の変化に関する研究』韓国釜山大学校大学院博士学位請求論文, 1993 年。

\_\_\_\_\_「韓日の自動車産業における部品供給体制比較—成長期の垂直的分業構造の形成と資源配分の特徴を中心に」『経済学論集』第 4 巻第 1 号, 1995 年, 55-92 ページ。

朴 健雄『わが国の自動車における流通構造の改善方案に関する研究』西江大学校大学院修士学位請求論文, 1991 年。

産業研究院編『韓国自動車産業における技術開発と生産方式』1994 年 2 月。

\_\_\_\_\_『中小企業の取引慣行に関する実態調査』1996 年 7 月。

\_\_\_\_\_『自動車産業における部品調達体制の現況と改善方向』1998 年 9 月。

李 基東「企業間情報ネットワークの展開と下請取引関係：韓国自動車産業を中心に」『産業組織研究』第 5 集, 1997 年(a), 219-251 ページ。

\_\_\_\_\_「企業間情報ネットワークの利用とその効率性：韓日自動車部品産業の比較」『中小企業研究』第 19 巻第 2 号, 1997 年 12 月(b), 89-109 ページ。

Chun Young-Dal「競争力の向上のための韓国自動車産業における最適流通構造に関する小稿」『流通研究』第 2 巻第 1 号, 1997 年, 59-85 ページ。

鄭 承國『柔軟的生産を目指す技術と組織の変化—現代自動車に関する事例研究』成均館大学校大学院博士学位請求論文, 1994 年。

趙 亨濟『韓国自動車産業の戦略的な選択—「生産方式の革命」に対する韓国の対応』白山書堂, 1993 年。

Choi Jung-Pyo『先進化のための財閥の選択—所有・経営の分離』図書出版 Gowon, 1996 年。

韓国開発研究院編『わが国の自動車産業における当面課題と産業組織政策』1994 年, 12 月。

韓国中小企業庁・中小企業協同組合中央会編『中小企業実態報告書』1997 年。

**Han Sang-Do**『韓国自動車の協力企業の供給関係における情報システムの活用および JIT 供給に関する研究』京機大学校大学院博士学位請求論文, **1995** 年。

現代自動車編『自動車産業』各年号。

\_\_\_\_\_『現代自動車 20 年史』**1992** 年。

\_\_\_\_\_『現代自動車 30 年史』**1997** 年。

玄 永錫『韓国自動車産業における新製品開発の国際比較』産業研究院, **1995** 年 12 月。

洪 長杓「韓国の下請系列下における構造的特質に関する研究」『韓国中小企業学会誌』第 17 巻第 1 号, **1996** 年 6 月, 333-365 ページ。

黄 圭男「日韓自動車産業における流通チャネル政策の比較研究」『商学論集』第 32 巻第 2 号, **1998** 年, 170-193 ページ。

## 【日本語文献】

青木昌彦『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社, **1989** 年。

浅沼萬里「グローバル化の途次にある企業間ネットワークの中での生産と流通のコーディネート」青木昌彦/ロナルド・ドーア編『システムとしての日本企業』NTT 出版, **1995** 年。

\_\_\_\_\_『日本の企業組織－革新的適応メカニズム』東洋経済新報社, **1997** 年。

石黒憲彦『電子商取引』日刊工業新聞社, **1996** 年。

石橋貞男「自動車流通システムの日米比較」『商経論叢』第 32 巻第 2 号, **1991** 年, 109-157 ページ。

石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社, **1996** 年。

井上 薫『現代企業の基礎理論』千倉書房, **1994** 年。

今井賢一『ネットワーク社会』岩波書店, **1984** 年。

\_\_\_\_\_・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店, **1988** 年。

岩崎深雪「中間組織における製品開発・生産の新しいマネジメントーコラボレーション型生産システムの構築」『現代経営研究』**1996** 年 4 月, 1-26 ページ。

呉 銀澤「韓国の生産システム特性把握に関する理論的一吟味」『六甲台論集』第 44 巻第 2 号, **1997** 年, 1-21 ページ。



- 岡室博之「情報ネットワークと下請取引関係－日独自動車産業の比較」『一橋論叢』12月号, 1993年, 40-60 ページ。
- \_\_\_\_\_「自動車産業における企業間情報ネットワークの展開－国際比較と競争政策上の評価」『商工金融』1994年1月, 8-24 ページ。
- \_\_\_\_\_「自動車産業における経営情報ネットワークと部品取引関係－企業アンケート調査の結果を中心に－」『情報科学研究』第5号, 1995年, 69-87 ページ
- 岡本博公『現代企業の生・販統合－自動車・鉄鋼・半導体企業－』新評論, 1995年。
- \_\_\_\_\_「生産・販売統合システムの発展」『日本経営学会誌』<創刊号>, 1997年, 48-56 ページ。
- 小川英次編『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社, 1994年。
- 加藤 詞「排他的専属制における交渉力の動態－アメリカの自動車産業の制定過程をめぐって(その1)」『星陵台論集』第13巻 第1号, 1980年9月, 107-126 ページ。
- 風間信隆『ドイツ的生産モデルとフレキシビリティ－ドイツ自動車産業の生産合理化』中央経済社, 1997年。
- 金子逸郎・百瀬恵夫・岡本喜祐編『韓国経済－企業の発展と現状』勁草書房, 1999年。
- 河邑 肇「NC 工作機械の発達における日本的特質－アメリカとの対比において」『経営研究』第46巻第3号, 1995年, 75-103 ページ。
- 金 鎔基「韓国自動車産業の労使関係」『経済学研究』第37号, 1998年, 49-56 ページ。
- 金 完杓「韓国自動車産業における日本型サプライヤーの導入と適応」『社会科学研究』第48号第2号, 1996年, 87-123 ページ。
- \_\_\_\_\_・Sung-Jo Park「韓国自動車産業における日本型サプライヤーの導入と適応」『社会科学研究』第48巻第2号, 1996年, 87-123 ページ。
- 楠 真 『イントラネット入門』日本経済新聞社, 1996年。
- 現代企業研究会編『日本の企業間関係』中央経済社, 1994年。
- 高 基永・橋本寿朗「韓国自動車工業におけるサプライヤー・システムの形成と展開－日韓比較の観点から」『社会科学研究』第49号第4号, 1998年, 1-71 ページ。

- 公正取引委員会編『自動車部品の取引に関する実態調査』1993年。
- 小坂隆秀「自動車企業における情報ネットワーク化戦略」『情報科学研究』第4号, 1995年, 17-34ページ。
- 国領二郎「プラットフォームビジネスの構造」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Oct.-Nov., 1997年, 34-41ページ。
- \_\_\_\_\_『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社, 1995年。
- 権 赫基「自動車ディーラーシステムの日米韓比較」『産業学会研究年報』第13号, 1997年, 83-93ページ。
- 坂本和一『新しい企業組織モデルを求めて』晃洋書房, 1994年。
- 桜井 清『戦前の日米自動車摩擦』白桃書房, 1987年。
- 佐々木利廣『現代組織の構図と戦略』中央経済社, 1990年。
- 佐藤義信『トヨタグループの戦略と実証分析』白桃書房, 1988年。
- 猿田正機『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会, 1995年。
- 清家彰敏『日本型組織間関係のマネジメント』白桃書房, 1995年。
- 塩地 洋「自動車ディーラーの日米韓・国際比較」『商経論叢』第32巻第2号, 1991年, 159-196ページ。
- 島田達巳『日本企業の情報システム』日科技連, 1996年。
- 島田克美『企業間システム』日本経済評論社, 1997年。
- 下川浩一「日米自動車産業の流通販売システムの国際比較と今後の自動車流通の革新」『経営志林』第24巻第2号, 1987年, 1-13ページ。
- 下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣, 1993年。
- \_\_\_\_\_・坂本和一『現代日本の企業グループ』東洋経済新報社, 1987年。
- 朱 昌烈「韓国自動車工業における労働条件の推移－民主化宣言期を中心に－」『経営研究』第46巻第3号, 1995年, 55-73ページ。
- \_\_\_\_\_「韓国自動車産業の技術発展と展開－技術パラダイムとの関連で」『経営研究』47巻4号, 1997年1月, 145-163ページ。
- 徐 正解「韓国企業のイノベーション・システム－同期化, 平行化, 蛙飛び戦略による技術学習」『ビジネス・レビュー』Vol.46 No.3, 1999年2月, 18-34ページ。
- 竹田陽子『3次元CADが製品開発における協働プロセスに与える影響』慶応義塾

大学大学院博士学位請求論文，1999 年。

\_\_\_\_\_・国領二郎「情報技術が企業間取引に与える影響に関する試論」『慶応経営論集』第 13 巻第 2 号，1996 年 2 月，169-183 ページ。

崔 相鐵「流通系列化の動揺と製販同盟の進展－信頼概念の問題性としてパワー・バランスの追求傾向へのチャネル論的考察」『香川大学経済論叢』第 70 巻第 2 号，1997 年 9 月，243-281 ページ。

通商産業大臣官房調査統計部編『工業統計表．工業地区編』各年度。

寺本義也『ネットワーク・パワー』NTT 出版，1990 年。

遠山 暁「組織間情報ネットワーク・システムの形成」『商学論纂』第 32 巻第 1・2 号，1990 年 7 月，345-367 ページ。

\_\_\_\_\_「組織戦略と組織適合」『商学論集』第 33 巻第 2・3 号，1992 年 3 月，377-404 ページ。

\_\_\_\_\_「情報技術を中心とする情報システム研究・実践の限界」『商学論纂』第 37 巻第 5・6 号，1996 年 5 月，168-179 ページ。

\_\_\_\_\_「組織間情報ネットワークによる情報化戦略」『商学論纂』第 39 巻 3・4 号，1998 年 3 月，259-299 ページ。

東洋経済新報社編『企業系列総覧』（93 年度版），1993 年。

中村瑞穂「企業集団の構造」『明大商学論叢』第 76 巻第 2 号，1994 年 2 月，85-90 ページ。

\_\_\_\_\_・丸山恵也・権泰吉編『現代の企業経営－理論と実態』ミネルヴァ書房，1994 年。

野中郁次郎『知識創造の経営－日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社，1990 年。

延岡健太郎「顧客範囲の経済：自動車サプライヤーの顧客ネットワーク戦略と企業成果」『国民経済雑誌』第 173 巻第 6 号，1996 年 6 月，83-97 ページ。

松石勝彦編『情報ネットワーク社会論』青木書店，1994 年。

丸山恵也編『アジア自動車産業』亜紀書房，1994 年。

水野順子『韓国の自動車産業』アジア経済研究所，1996 年。

宮澤健一『業際化と情報化－産業社会へのインパクト』有斐閣，1988 年(a)。

\_\_\_\_\_『制度と情報の経済学』有斐閣，1988 年(b)。

宮川公男『経営情報システム』中央経済社，1994年。

明 泰淑「韓国労働市場に関する一考察」『経営学論集』第36巻第1号，1996年6月，35-58ページ。

文 載皓「トヨタ生産方式の韓国への移転に関する一考察」『商学研究論集』第5号，1996年9月，239-256ページ。

\_\_\_\_\_「情報化の進展による企業間関係の変化に関する予備的考察」『商学研究論集』第7号，1997年9月，191-210ページ。

\_\_\_\_\_「情報化の進展による企業間関係の変化－日本の自動車産業を中心に－」『商学研究論集』第9号，1998年9月，41-59ページ。

\_\_\_\_\_「日本の自動車産業における企業間関係の変化－情報化がもたらした影響を中心に」『組織科学』第32巻第2号，1998年，104-105ページ。

\_\_\_\_\_「日本の自動車産業における生産・販売ネットワーク－特に情報化の進展を中心に－」『商学研究論集』第10号，1999年3月，37-54ページ。

門田安弘『トヨタ生産方式の新展開』日本能率協会，1989年。

\_\_\_\_\_『新トヨタシステム』講談社，1991年。

花岡 菫・太田雅晴編『製販統合型情報システム』日科技連，1996年。

林 正樹・坂本 清編『経営革新へのアプローチ』八千代出版，1996年。

福田 豊『情報のトポロジー』お茶の水書房，1996年。

藤本隆宏「日韓自動車産業の形成と産業育成政策(1) - (3)」『経済学論集』第60巻第1，2号，4号，1994年，1995年，51-78，65-75，50-82ページ。

\_\_\_\_\_・武石 彰『自動車産業 21世紀へのシナリオ』生産性出版，1994年。

\_\_\_\_\_・清日向一郎・武石 彰「日本の自動車産業のサプライヤーシステムの全体像とその多面性」『機械経済研究』No.24，1994年5月，11-36ページ。

\_\_\_\_\_・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム』有斐閣，1998年。

矢作敏行・小川孔輔・吉田健二『生・販統合マーケティング・システム』白桃書房，1993年。

山倉健嗣『組織間関係』有斐閣，1993年。

山田英夫『デファクト・スタンダード』日本経済新聞社，1997年。